

Treball de Fi de Grau

Títol

La comunicació interna en una institució pública:
el cas del Departament d'Educació de la
Generalitat de Catalunya

Autoria

Núria Ruiz Nus

Professorat tutor

Estrella Barrio Fraile

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	X
Publicitat i Relacions Públiques	

Tipus de TFG

Projecte	
Recerca	X

Data

03/06/2019

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	La comunicació interna en una institució pública: el cas del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya		
Castellà:	La comunicación interna en una institución pública: el caso del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya		
Anglès:	Internal communication in a public institution: the case of the Education Ministry of the Government of Catalonia		
Autoria:	Núria Ruiz Nus		
Professorat tutor:	Estrella Barrio Fraile		
Curs:	2018/19	Grau:	Comunicació Audiovisual
			Periodisme
			Publicitat i Relacions Públiques

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació interna, institució pública, Departament d'Educació, Generalitat de Catalunya
Castellà:	Comunicación interna, institución pública, Departament d'Educació, Generalitat de Catalunya
Anglès:	Internal communication, public institution, Education Ministry, Government of Catalonia

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	Aquest treball és un anàlisi de l'estat de la comunicació interna al Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. En aquesta investigació s'estudien els fluxos de comunicació interna, les eines de comunicació interna emprades en la gestió de la institució i la motivació del personal, entre d'altres aspectes, per tal de d'oferir una aproximació de com es gestiona la comunicació amb els públics interns en aquesta institució pública.
Castellà:	Este trabajo es un análisis del estado de la comunicación interna en el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. En esta investigación se estudian los flujos de comunicación interna, las herramientas de comunicación interna usadas en la gestión de la institución y la motivación del personal, entre otros aspectos, para así ofrecer una aproximación de la forma en que se gestiona la comunicación con los públicos internos en esta institución pública.
Anglès:	This project is an analysis of the state of the internal communication in the Education Ministry of the Government of Catalonia. In this investigation it is analysed the communication flows, the internal communication tools which are used to manage the institution and the worker's motivation, among other aspects. The aim of the project is to offer an approximation of the way that institution manages the communication with its internal publics.

Agraïments

En primer lloc, gràcies a la meva tutora Estrella Barrio per tots els consells i per guiar-me al llarg de tot el procés d'elaboració d'aquest treball.

També vull agrair la seva col·laboració — des del minut *u* i de manera constant — a les dotze persones entrevistades, que són la base de tota la investigació i sense les quals no hagués pogut tirar endavant aquest estudi de cas que feia tant de temps que volia dur a terme. Gràcies Eduard Illa i Lorena Elvira per haver-me obert les portes al món de la comunicació en una institució pública com és el Departament d'Educació. Moltes gràcies també a vosaltres: Imma Carpio, Marta Clar, Remei Cerezo, Rosario Cubet, Isabel Fons, Anna Formosa, Guillem Galceran, Maica Gil, Joan Martí i Teresa Molina, perquè com he dit, vau voler col·laborar en el projecte des del primer moment i em vau facilitar molt la feina.

I per últim, gràcies als meus pares per haver cregut en mi des de sempre. Aquí culminen tots els esforços fets durant tants anys per donar-me la millor educació possible. He arribat aquí no només per mi mateixa, sinó també gràcies a vosaltres.

I. Introducció	1
II. Marc teòric	3
1. La comunicació a l'estructura de les organitzacions	3
1.1 El concepte d'estructura de l'organització	3
1.2 L'organització en cinc parts de Mintzberg	4
1.3 Models bàsics de comunicació empresarial	5
1.4 La Direcció de Comunicació	6
1.4.1 La figura del DirCom	7
2. Comunicació corporativa	8
2.1 Dimensions de la comunicació corporativa	9
3. Comunicació interna	10
3.1 Definició de comunicació interna	10
3.2 Funcions de la comunicació interna	12
3.3 Fluxos o canals de comunicació interna	12
3.3.1 Comunicació formal	13
3.3.1.1 Comunicació descendent	13
3.3.1.2 Comunicació ascendent	14
3.3.1.3 Comunicació horitzontal	16
3.3.2 Comunicació informal	17
3.4 Eines, mitjans i suports de la comunicació interna	18
3.5 El responsable de comunicació interna	21
3.6 La importància de la comunicació interna en la gestió de les organitzacions	22
1. La comunicació a les institucions públiques	23
4.1 Les audiències i el mapa de públics	24
4.2 El Director de Comunicació en una institució pública	25
4.3 El posicionament	26
4.4 La comunicació interna a les institucions públiques	27
III. Preguntes de recerca	28
IV. Metodologia	29
V. Estudi de cas: El Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya	31
1. Dades bàsiques del Departament d'Educació	31
2. Organigrama del Departament d'Educació	31
3. Anàlisi de resultats	32
3.1. Oficina de Comunicació i DIRCOM	32
3.1.1 Funcions del DIRCOM	32

3.1.2 Relació amb la comunicació interna	33
3.1.3 Relació comunicativa amb els treballadors	34
3.2. Gabinet Tècnic	35
3.2.1 Funcions de la responsable del Gabinet Tècnic	35
3.2.2 Relació amb la comunicació interna	36
3.2.3 Relació amb l'Oficina de Comunicació (i el DIRCOM)	38
3.2.4 Relació comunicativa amb els treballadors	38
3.3. Fluxos de comunicació interna	39
3.3.1 Comunicació dins el Servei	40
3.3.2 Comunicació dins la Subdirecció	42
3.3.3 Comunicació dins la Direcció General	43
3.3.4 Comunicació entre àrees	44
3.3.5 Comunicació informal	45
3.4. Eines de comunicació interna	45
3.4.1 Pla de Comunicació Interna	45
3.4.2 Altres eines/suports/mitjans	46
3.5. Motivació i sentiment de pertinença	53
VI. Conclusions	56
VII. Bibliografia	61
VIII. Annexos	67
1. La jerarquia al Departament d'Educació	67
2. Esquema de l'organigrama general del Departament d'Educació	68
3. Les secretaries: esquemes de l'organigrama i explicacions	69
4. Decret de Reestructuració del Departament d'Educació	73
5. Perfils dels entrevistats	74
5.1 Taula de desglossament de la situació a l'organigrama dels entrevistats	74
5.2 Funcions dels entrevistats al Departament d'Educació	76
6. Guió de les preguntes de les entrevistes	81
6.1 Preguntes de les entrevistes a Tècnics i Tècniques	81
6.2 Preguntes de les entrevistes a Caps de Servei	84
6.3 Preguntes de les entrevistes a Subdirectors/es	86
6.4 Preguntes de l'entrevista a la Cap del Gabinet Tècnic	88
6.5 Preguntes de l'entrevista al Cap de l'Oficina de Comunicació	90

I. Introducció

Tradicionalment, a les institucions públiques s'ha donat una major importància a la comunicació externa que a la interna, i els especialistes, com Sabés i Verón (2008), conceben aquesta situació com a un problema a resoldre. Citant a Álvarez i Caballero (1997:106): “és particularment a les institucions del govern on més es nota la falta de comunicació i de vies de participació interna, la qual cosa no només genera apatia i desmobilització, sinó que elimina el debat intern i s'avança cap a la rutina i l'empobriment de les organitzacions”. És aquí on resideix la importància de la gestió de la comunicació interna a les institucions públiques, donat que si no es gestiona correctament la comunicació interna i no hi ha un bon ambient de treball ni motivació per la feina que es fa, d'una banda es perjudica l'eficiència i la productivitat dels treballadors, però de l'altra, també repercuteix en el conjunt de la institució i, consegüentment, en el conjunt de la societat. De fet, Lelia Zapata (2015)¹, experta en Comunicació Interna, recalca que actualment la gestió de la comunicació interna hauria de ser una prioritat pels alts càrrecs de les institucions, donat que és “imprescindible per explicar, gestionar canvis i guanyar credibilitat entre el personal” i és aquest personal qui treballa diàriament per aconseguir els reptes de la institució.

Sent el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya l'encarregat del sistema educatiu al territori català, i per tant, sent també una institució amb molta incidència en la vida de la ciutadania catalana, vaig trobar interessant d'investigar la seva gestió interna per determinar si aquesta institució governamental és un exemple de l'afirmació anterior d'Álvarez i Caballero (1997).

Objectius de la investigació

L'objectiu principal de la investigació és **estudiar la gestió de la comunicació interna en una institució pública**. D'aquest objectiu, en deriva un segon, que és: **veure com s'articula al Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya**. D'aquests objectius principals podem desglossar una sèrie d'objectius secundaris:

- Determinar si existeix una figura que gestioni la comunicació interna en una institució pública com el Departament d'Educació, i en el cas que existeixi, descobrir qui és i quines tasques fa.

¹ Al seu article a Comunicación 360° de talentosreunidos.com.

- Identificar l'àrea de la institució on s'ubica la gestió de la comunicació interna; veure si es gestiona des de l'àrea de comunicació o si es fa des d'una altra àrea.
- Conèixer i analitzar els fluxos comunicatius interns en una institució pública com el Departament d'Educació.
- Identificar les eines de comunicació interna que existeixen en una institució pública com el Departament d'Educació i determinar quin ús se'n fa.
- Conèixer la motivació dels empleats de la institució pública analitzada i el seu sentiment de pertinença o lligam a la institució.

Estructura del treball

En primer lloc, trobem la present introducció, que pretén remarcar la rellevància de l'estudi de la comunicació interna en una institució pública i situar els objectius marcats per a la present investigació en aquesta matèria.

A continuació, el marc teòric. Es divideix en quatre grans blocs: el primer situa la comunicació a l'estructura de les organitzacions i el segon emmarca la comunicació interna en la comunicació corporativa; ambdós punts contextualitzen el tercer. El tercer bloc és el bloc principal del marc teòric, i fa referència a la comunicació interna en les organitzacions; exposa els conceptes bàsics que serveixen de base per a l'estudi de cas. Per últim, el quart bloc vol explicar, a trets generals, en què consisteix la comunicació en l'àmbit concret de les institucions públiques, per tal d'entendre el marc general en què se situa l'objecte d'estudi: el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya.

Un cop acabat el marc teòric hi ha les preguntes de recerca i la metodologia, essencials per a entendre el desenvolupament de la posterior investigació.

Quant a la recerca, la dividim en cinc parts: les dues primeres fan referència a les dues figures encarregades de la comunicació al Departament d'Educació; en aquests apartats s'analitzen les seves funcions i la relació amb les altres àrees del Departament i amb els treballadors. El punt número 3 és l'apartat dedicat als fluxos de comunicació interna; s'hi analitza la comunicació formal, tant ascendent i descendent com horitzontal, a les diverses àrees i subàrees de la investigació en què treballen les persones entrevistades per a la investigació. En el quart apartat s'identifiquen les diverses eines de comunicació interna amb què compta el Departament d'Educació i al cinquè es tracten la motivació i el sentiment de pertinença dels treballadors entrevistats. Tot això, per oferir una aproximació

la més concreta possible de la manera com s'articula la comunicació interna a la institució analitzada.

II. Marc Teòric

1. La Comunicació a l'estructura de les organitzacions

1.1 El concepte d'estructura de l'organització

Primerament, hem d'entendre el concepte d'estructura d'una organització, i prendrem com a referència la definició que dóna Mintzberg²: “el conjunt de formes en què es divideix el treball en diferents tasques, per aconseguir-ne la coordinació. Tota activitat organitzada planteja dos requisits: la divisió del treball i la coordinació d'aquest, mitjançant uns mecanismes”. És a dir, les accions o tasques dutes a terme a l'organització han de coordinar-se mitjançant uns mecanismes. Explica Pons (2000) que la funció d'organitzar és un aspecte central de l'èxit a llarg termini i de l'assoliment d'objectius de qualsevol organització.

Per a dissenyar l'estructura d'una organització es parteix de la divisió del treball que implica conèixer i separar les diferents activitats i labors parcials del sistema en el seu conjunt, amb la fi, a posteriori, d'agrupar-les per parts, en unitats o departaments, amb un ordre i un sentit que permeti crear un esquelet organitzatiu, que reflecteixi el perfil o especialització de l'organització empresarial (Enrique i Morales, 2008:63-64).

El fet d'organitzar una empresa o institució té uns objectius, que poden ser classificats de diverses maneres, però Veciana (1999:50-51)³ aposta pels següents:

- **Claredat** sobre la distribució de tasques, atribucions i responsabilitats i, amb això, sobre la divisió del treball en l'organització.
- **Facilitar el flux i el procés de les informacions**, que són la matèria primera per a la presa de decisions. El disseny de l'estructura organitza, facilita o dificulta aquest flux.
- **Coordinació** a través de l'assignació i distribució de tasques, atribucions i responsabilitats als diferents òrgans.
- **Flexibilitat i adaptació** per a facilitar l'adaptació de l'organització a les noves exigències.
- **Creativitat i innovació**, vénen determinades tant pel perfil dels membres de l'organització com pel marge de llibertat per a triar l'estudi de problemes, el sistema de recompenses per noves idees, el temps disponible per a pensar, l'existència en l'empresa d'òrgans especialitzats i equips interdisciplinaris.

² Citat a Pons (2000:22).

³ Citat a Enrique i Morales (2008:64-65).

- **Esperit d'equip**, es fomenta a través de la interacció social, la pràctica de treball en grup, la comunicació i les possibilitats de desenvolupament personal. La labor organitzacional ha de preveure i determinar quines són aquelles tasques que requereixen treball en equip i han d'assignar-se a un comitè, grups de treball, etc.

- **Satisfacció**, els llocs de treball han de comprendre tasques interessants per als seus titulars. Per a un directiu, l'interès d'un lloc de treball ve determinat majorment pels següents factors:

- a) Objectius a aconseguir en el lloc.
- b) Tasques a executar.
- c) Poders de decisió i amb això grau de delegació.
- d) Marge de llibertat d'acció i responsabilitat.
- e) Intensitat i qualitat de treball en equip.
- f) Possibilitats de desenvolupament personal.

1.2 L'organització en cinc parts de Mintzberg

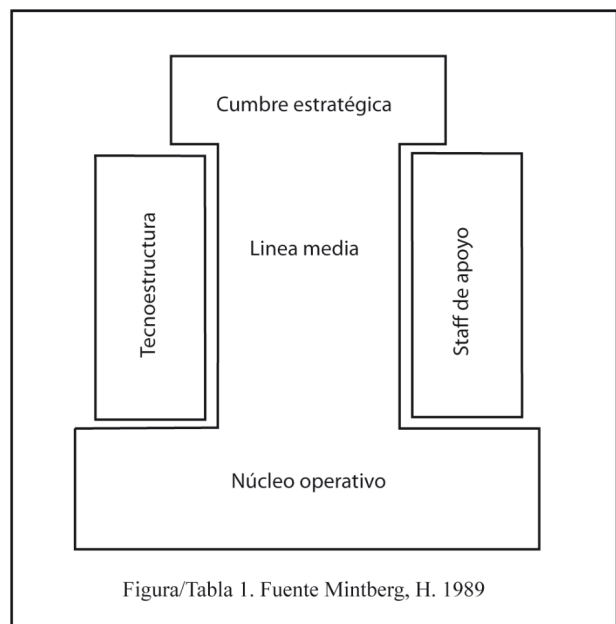
En estudiar els diferents tipus d'estructura podem trobar una àmplia varietat en funció dels autors, però el model de Mintzberg (1989) va suposar un abans i un després perquè permet entendre l'estructura de les organitzacions de forma global, cosa que abans no s'aconseguia fer (Pons, 2000:22). El model de Mintzberg s'anomena "l'organització en cinc parts", que són:

- a) El cim estratègic
- b) El nucli operatiu
- c) La línia mitjana
- d) El cim estratègic
- e) La tecnoestructura
- f) L'staff de suport

Cal centrar-se en l'staff de suport perquè la comunicació forma part d'ell; i aquesta part de l'organització pot situar-se tant prop de la direcció com en els nivells intermedis.

Expliquen Enrique i Morales (2008:66) que "l'staff de suport són departaments o unitats especialitzades situades fora de la línia de treball operacional i subministren suport a

Figura 1: L'organització en cinc parts de Mintzberg



Font: Enrique i Morales (2008:65)

l'organització. Es troben en diferents nivells de jerarquia, en funció del receptor del servei concret.”

1.3 Models bàsics de comunicació empresarial: comunicació de marketing vs comunicació integral

Seguint la línia teòrica de Mazo del Castillo (1994)⁴, actualment es poden distingir dos models bàsics quant a Estructura de la Comunicació Empresarial: el model de comercialització o màrqueting i el model de comunicació integral.

Model de comercialització o màrqueting

Les empreses que segueixen aquest model entenen per comunicació “un conjunt de tècniques el principal objectiu de les quals i raó de ser està condicionat a uns interessos comercials” (Enrique i Morales, 2008:67-68). Saló (2005:19) situa la seva funció principal en “elaborar i emetre els missatges relatius als productes i/o serveis que ofereix l'empresa, de manera que aquests ajudin en la seva promoció i venda”. És a dir, aquest model de comunicació potencia el producte i/o servei i fa que la seva estratègia comunicativa giri entorn d'ell.

Model de comunicació integral

Per Enrique i Morales (2008:68), parlar de l'estructura de la comunicació integral “és parlar de la comunicació des del significat de globalitat: d'aquella part de l'estructura organitzacional que, actuant com un subsistema dins del sistema general que és l'empresa, li permet gestionar totes les seves accions, com una més de les funcions estratègiques de la direcció de l'organització.”

Ibidem (2008) que la comunicació ha de ser reconeguda com a agent transversal en l'organització; no és una activitat més de l'organització sinó que és imprescindible en totes i cadascuna de les accions de l'empresa en el seu conjunt i separatament.

Es tracta d'un tipus de model que es desenvolupa i implementa a través de la Direcció de Comunicació, ja que segons Enrique i Morales (2008:68), “sorgeix la necessitat de comptar amb una estructura organitzativa de la comunicació que, ja sigui a través d'un departament específic o bé d'un professional, lideri la posada en marxa amb competència,

⁴ Citat a Enrique i Morales (2008:67)

capacitat executiva, eficiència i visió estratègica de totes les accions conduents a l'assoliment dels objectius globals de comunicació”.

1.4 La Direcció de Comunicació

Madroñero (2008:11) defineix la Direcció de Comunicació com “el departament o unitat específica encarregada, en el si de les organitzacions, de la gestió de la seva comunicació i imatge corporativa”. Martín Martín (2004:63) descriu aquest Departament de Comunicació mencionat a la definició anterior com a un “conjunt de professionals que fan d'enllaç entre la font o organització i els seus diferents públics, a través de la gestió de la seva informació interna i externa, per a així aconseguir una bona imatge pública d'aquesta”.

“La Direcció de Comunicació hauria de participar activament del procés estratègic de la companyia, convertint-se en un punt important de referència i suport per a la Direcció General, assegurant-se del correcte plantejament de les estratègies, establint amb claredat el concepte d'identitat de la companyia, coneixent com és vista dins i fora per tots els seus públics i el seu entorn, així com investigant sobre aquesta percepció i com afecta als objectius generals de l'organització la imatge que tot això genera.” (Enrique i Morales, 2008:68)

Esdevé de vital importància, doncs, que la Direcció de Comunicació estigui representada a l'òrgan més alt de la direcció de l'empresa per tal de poder actuar a tal nivell, segons expliquen Enrique i Morales (2008:68-69). Costa (1999:135-136) afirma que “és vital que la comunicació no s'identifiqui amb el suport d'una sola persona, sinó que ha de ser compartit i recolzat per tothom des del nivell més elevat de l'organització”. De fet, el responsable de Comunicació hauria de tenir el mateix nivell competencial que un director i hauria de coordinar-se i formar equip amb Recursos Humans i Màrqueting (Saló, 2005:27).

Villafañe (1999:204-205) concreta, en quatre, les funcions de la Direcció de Comunicació:

- La **funció normativa**, que persegueix la cohesió i coordinació de tots els actius d'imatge, propis i aliens, amb els quals compta l'empresa.
- La **funció de servei**, que s'expressa en el suport i l'assessorament a tots els departaments i filials de la companyia en les seves comeses comunicatives, però sense substituir-los en el pla operatiu.
- La **funció formativa**, en una doble adreça: la capacitat comunicativa i la transmissió de la cultura de l'organització.
- La **funció prospectiva**, respecte a la imatge corporativa de l'empresa. En aquest sentit, la Direcció de Comunicació ha de convertir-se en un observatori permanent com a mínim dels competidors més directes, el mercat, l'opinió interna i externa, sobre la companyia.

1.4.1 La figura del DirCom

Dins el Departament de Comunicació de l'organització hi ha un professional que s'encarrega de gestionar-lo. Martín Martín (2004:73) utilitza la següent definició per a referir-se al Director de Comunicació: *“Professional que, dins de l'empresa o institució, dirigeix un equip de tècnics especialitzats a definir la política comunicativa i objectes i establir el pla o estratègia de comunicació, creant, coordinant, analitzant, desenvolupant, difonent i controlant l'emissió de missatges interns i externs i les seves tècniques, a través dels mitjans de comunicació propis i aliens, al mateix temps que assumint la responsabilitat final de la imatge corporativa/institucional de l'organització, davant els seus públics interns i externs”*. Aquest DirCom coordina totes les comunicacions tant amb els públics interns com amb els externs.

Saló (2005) assenyala que el DirCom ha d'estar en contacte continu amb la Direcció General de l'organització, elaborant els eixos bàsics de l'estratègia de comunicació en el marc de l'estratègia general de l'organització i gestionant i coordinant la integració de la comunicació en la política general de l'organització.

Apunta Freixa que avui dia, una empresa o institució sense un Director de Comunicació que aglutini la comunicació interna i externa, no pot existir; i si existeix, està a la vora del caos o rendeix un 75% menys del que podria aconseguir (Madroñero, 2008:23). El DirCom hauria de ser la mà dreta del President o del Conseller Delegat, i en el cas d'una institució pública, la del màxim representant de la Institució.

Segons Costa (2011:101), el DirCom ha d'assumir “la triple naturalesa de la gestió empresarial”, tenint les següents competències:

- **Direcció:** iniciativa i integració.
- **Administració:** Tractament d'un sistema de relacions socials dins i fora de l'organització.
- **Servei al personal i cultura de servei cap a l'exterior:** estudi dels problemes de la personalitat dels col·laboradors, i de les necessitats i desitjos de la societat per a la millora de la qualitat de vida.

Costa (2001:63-64) també estableix un seguit de funcions del DirCom dins l'organització, situant-les com a estratègiques. Per l'autor, el DirCom “haurà d'entendre el projecte d'empresa, el seu pla estratègic i participar d'aquest”, per tal de:

- *Per a extreure d'ell els elements que han de configurar la imatge global de l'organització, i per a elaborar amb ells — i amb altres informacions internes i externes que haurà de buscar — la matriu de la imatge que convindrà a l'empresa, explotant els seus valors forts i diferencials (però això, ara com ara, no ho aprendrà en els llibres).*

- *Contribuir a la definició de la cultura corporativa i del sistema de comunicació intern necessari per a vehicular i desenvolupar aquesta cultura.*

- *Interpretar la política institucional i convertir-la en estratègia, que serà, alhora, executada, eficaçment comunicada. El DirCom haurà de dissenyar el Pla Estratègic de Comunicació, en funció de la cultura, la identitat, els objectius a mitjà termini i la imatge de l'empresa (tampoc això ho trobarà en els llibres)*

- *Serà un autèntic portaveu de la institució, interlocutor entre l'empresa i els líders d'opinió i amb altres institucions. També serà assessor del màxim executiu quan aquest hagi d'assumir com a tal el rol irremplaçable de portaveu.*

- *Haurà d'implicar els diferents responsables en la comprensió dels objectius institucionals de l'organització, escoltar-los i motivar-los en la seva participació. Aquesta tasca té com a objectiu últim evitar exercir controls i censures i, per contra, estimular la creativitat dins de l'estratègia definida.*

- *Haurà de fer executar el Pla Estratègic de Comunicació i exercir la supervisió i el control d'aquest.*

- *Serà el “guardià” de la imatge global de l'organització. I l’“advocat del públic” dins de l'empresa.*

Alhora, tal com exposa Costa (2001:64), el DirCom també “haurà de saber — i fer saber — que el producte últim de la seva comesa és la imatge de l'empresa, però que la imatge no només es fa comunicant, sinó actuant i coordinant totes dues coses”.

2. Comunicació corporativa

Ventura (2001) situa tres dimensions en les organitzacions, que són la dimensió comercial, la dimensió institucional i la dimensió corporativa. A cada una d'aquestes dimensions, com explica l'autor, li correspon una determinada tipologia de comunicació: la comunicació comercial, la comunicació institucional i la comunicació corporativa.

D'una banda, la comunicació comercial és aquella que té com a eix central l'activitat específica de l'organització; d'altra, segons Ventura (2001), la comunicació institucional situa la comunicació com a quelcom que va més enllà del registre comercial, concep l'organització com a producte i el projecta. Rodrich Portugal (2012:220) explica la seva visió del concepte de Comunicació Institucional i diu que es tracta d'una “coordinació efectiva de totes les comunicacions internes i externes, amb el propòsit general d'establir i mantenir una reputació favorable enfront dels diferents grups de públics dels quals l'organització depèn”.

Per últim, explica Morató (2011) que la comunicació corporativa és una estratègia de construcció d'una imatge de l'organització entre els públics amb què es relaciona. Aquesta

imatge es forma mitjançant la gestió de la informació, la comunicació i el coneixement. Rojas (2011:102) afegeix que la comunicació corporativa “permet utilitzar i delimitar els conceptes d’identitat i imatge de l’organització a través de cultura, símbols, comportaments i processos de comunicació que aconseguixin crear i enfortir una imatge consistent i coherent”.

Seguint la línia de pensament de Costa (2001:51), la comunicació integral o corporativa es caracteritza per cinc condicions:

- **El triangle de la comunicació:** *que reuneix i coordina poders estratègics exclusius.*
- **La seva acció transversal:** *que és vector de tots els processos.*
- **Els canvis de mentalitat:** *que han introduït conceptes i vocabularis nous a l’empresa, procedents de la ciència de la informació i la sistèmica.*
- **La gestió global o el nou management en xarxa,** *desplaçant l’organigrama tradicional de control vertical.*
- **El gestor de les comunicacions:** *la nova figura que s’imposa per una necessitat inèdita i irreversible a les empreses.*

Si una organització compleix aquestes condicions, comptarà amb una comunicació integral.

2.1 Dimensions de la comunicació corporativa

Explica Morató (2011) que tradicionalment s’havien establert dues úniques dimensions: la comunicació externa i la comunicació interna. Del Pozo Lite (1997) assenyala que la comunicació externa és la imatge que l’empresa dóna a les persones de l’entorn de l’organització, és a dir, els seus públics, que principalment són els accionistes, els clients i els proveïdors. Morales (2015:101) afirma que parlar de comunicació interna “és parlar de persones” i que “consisteix en l’equip humà que sustenta l’organització i que hauria de ser considerat el primer còmplice per a aconseguir els objectius de la companyia”. Morató (2011) però, alerta de què la realitat d’una organització és molt més completa, i que per tant, no n’hi ha prou amb establir dues dimensions. Se n’estableixen quatre⁵: la comunicació institucional, la comunicació financera, la comunicació comercial i la comunicació interna.

— **Comunicació institucional:** *referida als públics institucionals, integrats pels mitjans de comunicació, les administracions i altres institucions, i els ciutadans en general, entre*

⁵ Classificació de Saló (2000, 2005), prenent de referència la classificació d’Humières, citada a Morató (2011:125-126)

d'altres. Els missatges que es difonen s'orienten fonamentalment a la imatge i a la reputació. (Morató, 2011:125).

— **Comunicació financera:** *es refereix als públics financers, formats pels accionistes, les entitats financeres o el consell d'administració; per les persones que aporten capital a l'organització. Els missatges difosos fan referència a la rendició de comptes. (Morató: 2011:126).*

— **Comunicació comercial:** *s'orienta als públics comercials, que són fonamentalment els clients i els proveïdors. En aquest cas els missatges s'orienten sobretot al producte i la marca. (Morató: 2011:126).*

— **Comunicació interna:** *s'adreça als públics interns, a les persones que treballen a l'organització, i els missatges s'orienten a la motivació. (Morató, 2011:126). Per Álvarez-Nobel i Lesta (2011:12) en els últims temps “s'ha convertit en un element dinamitzador i de suport de les estratègies de qualsevol organització” i, a més, “permet reforçar la pròpia identitat i transmetre el conjunt de valors compartits pels membres de l'organització”.*

Donat que la dimensió de la comunicació interna és la base d'aquest treball de recerca, serà analitzada més a fons al següent apartat.

3. Comunicació interna

3.1 Definició de comunicació interna

Els acadèmics no s'acaben de posar d'acord en la definició de comunicació interna. Kreps (1990:22) la defineix com “el model de missatges compartits entre els membres de l'organització; és la interacció humana que ocorre dins de les organitzacions i entre els membres de les mateixes”. Cuenca (2018:17) prefereix definir-la com “el conjunt d'activitats de comunicació desenvolupades per una organització, orientades a la creació i el manteniment d'unes bones relacions amb i entre els seus membres, mitjançant l'ús de diferents tècniques i instruments de comunicació que els mantinguin informats, integrats i motivats, contribuint a aconseguir els objectius organitzacionals”. Sigui com sigui, segons explica Del Pozo Lite (1997), la comunicació interna ha de considerar-se com una primera eina de gestió que tot directiu de comunicació ha de saber gestionar.

La comunicació interna, de forma planificada o no, sempre ha existit en tota mena d'organitzacions, sobretot en aquelles empreses i institucions preocupades per la “qualitat” i a les quals es qualifica d’“excel·lents”. Està considerada com una eina de gestió

i és un signe exterior de modernitat per a aquelles empreses o institucions que l'apliquen. (Morales, 2015:51).

Tot i això, ha estat moltes vegades més teòrica que real s'han hagut de donar certs canvis en les últimes dècades perquè el factor humà hagi pres importància per a l'organització: els canvis demogràfics, l'escassetat de mà d'obra europea, la reestructuració de la indústria europea cap a serveis de valor afegit, la divisió del treball donant lloc a l'especialització qualificada dels treballadors, i els canvis tecnològics juntament amb la creixent sofisticació de la mà d'obra⁶.

La comunicació interna implica a tots els components de l'empresa, des de la Direcció General, passant pels quadres directius i empleats, per tal de ser eficient. Per tal d'aconseguir-ho, Morales (2008:51) afirma que té una sèrie d'objectius:

- *Explicar als seus públics interns el que la mateixa organització fa.*
- *Aconseguir un clima d'implicació i integració de les persones en les seves respectives empreses.*
- *Incrementar la motivació i la productivitat.*
- *Tot això per a aconseguir la màxima optimització dels recursos de les empreses i institucions, realitzant els projectes amb major eficàcia i al menor cost possible.*

Pinillos (1996) i Morales (2008) emmarquen la comunicació interna cada vegada més en la Direcció de Comunicació que en l'àrea de Recursos Humans, ja que consideren que es tracta d'una funció transversal a totes les polítiques corporatives, i que per tant, supera les competències de Recursos Humans.

Com té una funció transversal, Rojas (2011) afirma que ha de concebre's de la següent manera:

“La comunicació interna ha de ser entesa com a processos sistèmics, multidireccionals, eficients, eficaços i coherents, on s'analitzin els diferents públics interns que té l'organització i s'ajudi a determinar les seves necessitats i potencialitats amb la finalitat d'encaminar estratègies comunicatives.” (Rojas, 2011:125)

Nombrosos autors han centrat els seus estudis en la importància de la comunicació interna en la gestió de les organitzacions. Per exemple, Belcea, Miquel i López (2016:1082) citen a la seva investigació a Félix Valbuena, responsable de comunicació interna a CITI, que afirma que “els beneficis d'una bona gestió estratègica de la

⁶ Marisa Del Pozo Lite, en una conversa mantinguda amb Keith Bradley. Professor d'Industrial Relations en The London School of Economics and Political Sciences, i Executive Director of Business Performance Group. Londres, 14 de Juny de 1992. Recollida a: Del Pozo Lite, Marisa (1997:127).

comunicació interna per part de les empreses i institucions és clau per al seu èxit i la seva supervivència”. Entrarem en més detall a l’apartat 3.6 del present marc teòric.

3.2 Funcions de la comunicació interna

Morales (2008:53) situa la funció principal de la comunicació interna: “la comunicació és imprescindible a l’hora de dissenyar i de presentar les regles, les diferents tasques i responsabilitats als membres de l’organització, i s’utilitza per a dirigir i coordinar totes les seves activitats”. És a dir, la funció principal, coincidint amb el que defensa Villafañe (1993), és donar suport al projecte empresarial estructuralment.

Cada autor expert en la matèria situa unes funcions segons la seva línia de pensament. Per exemple, per a Del Pozo Lite (1997), són sis funcions: investigar, informar, orientar, coordinar, organitzar campanyes i formar. Morales (2008:53-54) les sintetitza en tres: informació, explicació i interrogació; aquesta és la classificació que seguirem en el present estudi:

- **Informació:** *Una bona informació és imprescindible perquè les persones estiguin motivades per a fer el seu treball i el desenvolupin correcta i eficientment.*
- **Explicació:** *Perquè les persones puguin identificar-se amb els objectius que persegueix l’empresa, han de conèixer i comprendre les raons de les ordres que reben i les decisions que es prenen dins d’aquesta. I tots els departaments han d’estar informats puntualment de la marxa i del funcionament de les seves tasques.*
- **Interrogació:** *És molt important, per a fomentar la comunicació entre els diferents departaments que componen el total de l’organització, crear l’hàbit de fer preguntes d’aclariment, permetre l’intercanvi d’informació i obrir la possibilitat de diàleg entre els seus membres.*

3.3 Canals de comunicació interna

Els canals de comunicació interna que seran definits a continuació segueixen l’esquema següent:

Figura 2: Canals de comunicació interna			
	Descendent	Horitzontal	Ascendent
Formal	Amb els subordinats	Amb els col·legues	Amb els caps
Informal	Amb els seguidors	Amb els amics	Amb els líders
Font: Morales (2008:56)			

3.3.1 Comunicació formal

“Els canals de comunicació formal estan dictats per l'estructura planificada establerta per l'organització, que inclou l'arranjament de nivells, divisions i departaments de l'organització, així com responsabilitats específiques, posicions laborals i descripcions de treball que s'assignen als membres de l'organització.” (Kreps, 1990:225).

Segons explica Martín (1997)⁷, “la comunicació formal transmet missatges reconeguts, de forma explícita, com a oficials per l'organització i està perfectament definida, fins i tot dibuixada, ja que és la que segueix les línies de l'organigrama, que ens dóna una visió clara dels llits de trasllat d'informació planejats per a l'organització”. Kreps (1990:226) afegeix que “com menys s'utilitzi la comunicació formal per a proporcionar informació rellevant als membres de l'organització, més dependran del rumor per obtenir informació” i a la inversa.

La lògica dels fluxos de comunicació formal és multidireccional; expliquen Cuenca i Verazzi (2018) que existeixen uns fluxos horitzontals i verticals (descendents i ascendents) que conflueixen de manera simultània i dinàmica.

Els tres tipus de comunicació formal s'han de donar alhora per tal que la xarxa comunicacional sigui eficient. És necessari potenciar la comunicació de caràcter social i integrativa i restar pes a la comunicació descendent, que és el tipus de canal tradicional, per tal que els treballadors es trobin en les condicions òptimes per a participar de l'empresa (Cuenca i Verazzi, 2018:30).

3.3.1.1 Comunicació descendent

La comunicació descendent és el sistema de missatges formal més bàsic i tradicional, ja que és la que parteix de la direcció cap a la resta de nivells jeràrquics (Kreps, 1990:227). Expliquen Jaén, Luceño i Rubio (2006:11) que “el seu contingut és tota aquella informació que ajudi als treballadors a entendre millor la seva pròpia funció, així com també la de la resta dels seus companys, i que augmenti la seva motivació i identificació amb l'organització, alhora que permeti controlar i regular la conducta dels empleats”. Morales (2008:58) la concep com la “forma natural o espontània de transmetre informació en les organitzacions”, però s'ha de tenir en compte que és un tipus de comunicació en la qual a vegades es confonen els termes comunicació i imposició (Sabés i Verón, 2008:31).

⁷ Citat a Morales (2008:56).

Afirma Ongallo (2000:33) que “permet que cada treballador se senti partícip dels problemes de l’empresa, l’oficina o el departament” i que el fet que un treballador se senti ben informat sobre l’organització “fa augmentar el sentiment de pertinença, dóna sentit al seu treball, fa augmentar el prestigi i incrementa l’orgull professional” i, a més, fa augmentar el nivell de confiança del treballador en els comandaments alts i l’organització en si mateixa.

Les funcions que li donen Kreps (1990) i Martín (1997)⁸ són:

- a) *Enviar ordres múltiples al llarg de la jerarquia.*
- b) *Proporcionar als membres de l'organització informació relacionada amb el treball i una anàlisi de l'acompliment d'aquest.*
- c) *Facilitar un resum del treball realitzat.*
- d) *Adoctrinar als membres perquè reconguin i internalitzin els objectius de l'organització.*

A més, afirma Villafañe (1993) que permeten implantar i enfortir la cultura de l’organització i reduir la incertesa del rumor.

Per a Morales (2008:58), “els missatges descendents han de ser veraços, assenyats, clars i sempre han de contenir informació necessària i interessant per als públics als quals està dirigida”, ja que tal com assenyalen Cuenca i Verazzi (2018), els missatges ambigus, les imprecisions, les contradiccions o l’omissió d’alguns temes provoquen confusions i malestar, afecten al clima intern, i això es reflecteix directament en els resultats de l’organització.

Alguns mitjans de comunicació descendent, segons Jaén, Luceño i Rubio (2006) i Morales (2008) són les reunions, les notes informatives, els taulells d’anuncis o les publicacions periòdiques, entre d’altres.

3.3.1.2 Comunicació ascendent

La comunicació ascendent funciona de forma oposada a la comunicació descendent: és el flux de missatges que sorgeix dels nivells baixos de l’empresa o institució i que puja cap als nivells superiors. En general, són missatges que comuniquen als òrgans superiors les percepcions, les propostes, les queixes i les inquietuds dels treballadors (Cuenca i Verazzi, 2018:33).

Explica Morales (2008:60) que aquest tipus de comunicació permet, d’una banda, “comprovar si la comunicació descendent s’ha produït i traslladat de forma eficaç i

⁸ Citat a Morales (2008:58).

fidedigna", i d'altra, "recollir inputs procedents de tots els racons de l'organització, que són molt importants i que s'han de tenir en compte en el moment de dissenyar les polítiques estratègiques de la companyia". És necessari fomentar la comunicació ascendent perquè, tal com expressa Ongallo (2000), millora els nivells productius, permet conèixer la motivació del personal i ofereix als directius una oportunitat de conèixer el clima laboral. De fet, "les organitzacions que aprenguin a gestionar la comunicació ascendent trobaran una font de recursos, idees i participació que ajudarà, no només a dur a terme les funcions de l'organització, sinó també al benestar dels seus treballadors", segons Fernández López (2007:73).

Una organització que estableix canals de comunicació ascendent, mostra un desig de conèixer allò que pensen i volen els treballadors. Així, la comunicació ascendent és un indicador de bona disposició dels càrrecs superiors a escoltar els inferiors. (Ongallo, 2000:82-83)

A vegades, la comunicació ascendent no fluctua de forma correcta per la por o per no voler molestar al cap, o bé per la defensa de determinats interessos. De fet, Morales ho situa com un dels grans problemes en la comunicació interna de les organitzacions: Morales (2008:60) explica la *teoria de la mala retroalimentació* de Rogers (1980), que afirma que els empleats tendeixen a "enviar missatges maquillats als seus superiors" de manera que sentin el que ells volen sentir i que les informacions que poden desagradar queden amagades. Segons Rogers (1980), això comporta "una retroalimentació inexacta respecte al funcionament i assoliment d'objectius" i s'ha de combatre aquesta inexactitud de la realitat evitant premiar les retroalimentacions positives per tal que els treballadors decideixin comunicar tant les informacions positives com les negatives.

Un altre problema d'aquest tipus de comunicació, tal com explica Ongallo (2000) és l'actitud del directiu, ja que en moltes ocasions no mostra una voluntat d'escoltar els seus subordinats o col·laboradors. Si el directiu no escolta, la comunicació ascendent no circula lliurement.

Alguns mitjans de comunicació ascendent, segons Jaén, Luceño i Rubio (2006) són les reunions periòdiques, les jornades de despatxos oberts, els cercles de qualitat o els sistemes de suggeriments (bústies de suggeriments, per exemple).

3.3.1.3 Comunicació horitzontal

Explica Morató (2011:185) que la comunicació horitzontal és aquella que es produeix entre persones que se situen al mateix nivell jeràrquic i que aquest tipus de comunicació “facilita la coordinació de tasques i permet que els col·legues puguin compartir informació rellevant” entre ells.

Cuenca i Verazzi (2018) la situen sobretot en els estaments intermedis de les organitzacions; ja que tal com afirma Morales (2008:62), “els individus es comuniquen de manera més oberta i efectiva amb els iguals que amb els superiors”. Tot i això, aquesta autora afirma que la més estudiada és la que es dona en els nivells directius “ja que entre aquests càrrecs és on la comunicació horitzontal té major repercussió per a l’empresa”.

Segons Jaén, Luceño i Rubio (2006), la funció principal que compleix aquest tipus de comunicació és coordinar els treballadors, grups o departaments d’un mateix nivell dins l’empresa. “D’aquesta manera, alhora que s’eviten malentesos, duplicació de tasques o esforços innecessaris, es fomenta la cooperació i l’esperit d’equip entre els treballadors, i aquests s’enriqueixen tant a nivell laboral com personal” (Jaén, Luceño i Rubio, 2006:19).

Les funcions principals de la comunicació horitzontal, establertes per Martín (1997)⁹, són:

- a) *Facilitar la coordinació de tasques, permetent als membres de l’organització establir relacions interpersonals efectives a través del desenvolupament d’acords implícits.*
- b) *Proporcionar un mitjà per a compartir informació rellevant de l’organització entre col·legues.*
- c) *És un canal adequat per a la resolució de problemes i conflictes de direcció entre col·legues.*
- d) *Permetre que els col·legues es donin suport mútuament.*

L’existència de comunicació horitzontal és un molt bon indicador de què a l’organització hi ha un bon clima comunicatiu i cohesió interna, i això repercuteix en l’èxit de la comunicació ascendent i descendent que es transmet (Ongallo, 2000:36). Per aquesta raó, Sabés i Verón (2008) aposten per una comunicació organitzacional que se sustenti sobretot per la comunicació horitzontal.

Alguns mitjans de comunicació horitzontal, segons Morales (2008) són les reunions de treballs entre departaments o els comunicats (com les cartes internes o les notes recordatòries).

⁹ Citat a Morales (2008:62).

3.3.2 Comunicació informal

La comunicació informal sorgeix de manera espontània, en canals no oficials, i això la diferencia de la comunicació formal. Morales (2008:57) la situa com una part important de la comunicació que es genera en les organitzacions i, segons l'autora, "sorgeix de les relacions socials que es desenvolupen entre els membres de l'organització", ja que "sempre que un membre de l'organització necessita comunicar-se amb un altre i no disposa d'un canal formal per a poder realitzar-lo, apareix aquesta comunicació".

Ibidem (2008:57) explica que "la comunicació informal és funcional i contribueix a l'eficàcia de l'organització per a aconseguir el seu objectiu". A més, la seva aparició no està relacionada amb l'eficàcia o la manca d'eficàcia de la comunicació que es dona pels canals oficials; sempre apareix, donat que, com hem dit, es dona per les relacions socials.

Aquest tipus de comunicació té importància per a les empreses, i un handicap que té és que els alts executius "poques vegades poden exercir influència sobre ella i està motivada en la seva major part pel propi interès de l'individu" (Rogers, 1980; Morales, 2008:57).

La forma més habitual de comunicació informal és el rumor. Fernández López (2007:76) n'explica les claus:

- *Solen transmetre ràpidament, ja que, generalment, informen sobre qüestions d'interès per als membres de l'organització.*
- *Sol tractar-se d'un fenomen espontani (encara que també pot ser creat amb fins particulars) que conté una informació interessant.*
- *Solen gaudir de gran credibilitat malgrat que paradoxalment poques vegades es coneix la seva font.*
- *No és estrany que a una mateixa persona li arribi el mateix missatge per diversos canals, ja que la seva difusió és, a més de ràpida, abundant.*
- *No sempre afecta negativament la marxa de l'organització. De fet és gairebé inevitable i pot emprar-se per satisfer les necessitats informatives d'un sistema concret, ja que difon la informació d'una manera ràpida a la qual la gent li presta atenció i credibilitat.*
- *El seu origen anònim no resta credibilitat al seu missatge sinó que més aviat sembla reforçar-la.*

Expliquen Sabés i Verón (2008) que la millor arma contra el rumor és la transparència informativa. De fet, Fernández López (2007:76) afirma que supleix una necessitat de comunicació descendent i que és habitual que els canals de comunicació formals de l'organització "no satisfacin totes les necessitats informatives dels membres del seu sistema". Per aquest motiu, diu el mateix autor, "és gairebé inevitable que abans o després aparegui el rumor".

El rumor també s'ha utilitzat històricament com a “globus sonda”, per tal de comprovar quina seria la reacció dels treballadors a una mesura, que podria ser impopular, i posteriorment prendre una decisió sobre la mesura (Sabés i Verón, 2008:30).

Cal dir que, tal com defensa Fernández López (2007:74), els treballadors atorguen més credibilitat als missatges que es transmeten pels canals informals que a aquells que es transmeten pels canals formals, i que “com més alt sigui el càrrec que transmet la informació en l'organigrama, menor credibilitat se li atorgarà al missatge”.

3.4 Eines, mitjans i suports de la comunicació interna

Els Directors de Comunicació es recolzen en una sèrie d'eines, mitjans i suports que els permeten implementar amb eficàcia les seves estratègies quant a comunicació interna.

Els objectius d'aquests mitjans i suports són, per una banda, posar en contacte els nivells interns de l'organització i millorar la interacció entre dos o més grups o persones, i d'altra, transmetre informació (Ongallo, 2000:159).

Són nombrosos els mitjans, eines i suports de comunicació interna que s'han utilitzat al llarg del temps i que segueixen utilitzant-se en l'actualitat, per tant, ens limitarem a citar alguns dels bàsics i ens centrarem en aquells que ens poden servir per al present estudi:

- **Pla de Comunicació Interna:** Segons Puyal (2001) s'elabora un pla estratègic per tal de millorar els processos de comunicació interna amb mitjans i suports que cobreixin les necessitats tant dels treballadors de l'organització tant individualment com col·lectivament. Es tracta d'una de les eines de gestió més reconegudes pels responsables de comunicació, i aquesta planificació estratègica estableix “objectius, estratègies, públics objectiu, eixos de comunicació i missatges, pla d'accions i definició dels mitjans més apropiats, pressupost i termini per a aconseguir-los” després d'haver fet una investigació i un diagnòstic de l'estat de la comunicació interna a l'organització en un moment concret (Morales, 2015:104).
- **Manual de Cultura Corporativa:** “Parlar de cultura corporativa és fer-ho d'història, ideologia, normes, creences, experiències i valors compartits en una organització. És missió de la Comunicació Interna crear i enfortir la cultura corporativa de les empreses, institucions i organitzacions en general” (Morales, 2015:105-106). Figueroa (2017:20) afirma que ajuda a crear o reforçar els següents aspectes:

- a) *Ajuda al compliment de normes.*
- b) *Reforça el sentit de pertinença.*

- c) *Incentiva els col·laboradors.*
- d) *Crea proximitat i confiança.*
- e) *Millora el clima organitzacional.*
- f) *És un material de consulta i reflexió permanent a l'organització.*

- **Manual d'acollida del nou col·laborador:** És un manual pels nous treballadors que s'incorporen a l'organització i explica Villafañe (1999) que el seu objectiu és crear un context inicial positiu per al nou empleat. Ongallo (2000), seguint la línia d'un altre teòric, situa el manual d'acollida com a una oportunitat per a identificar al treballador amb la cultura organitzativa, i Fernández López (2007) afegeix que hauria de contenir: la missió, la visió i els valors; l'organigrama; informació sindical, de contractació, social i de condicions laborals; el codi deontològic, entre d'altres.

- **Revista interna:** Es tracta d'un document escrit de caràcter col·lectiu que, segons el Sindicat d'Industrials de Panamà¹⁰, pretén:

- a) *Informar sobre aspectes generals o específics de l'organització i del seu entorn*
- b) *Motivar mitjançant experiències positives realitzades a l'organització*
- c) *Donar formació sobre el mètode de treball*
- d) *Integrar (desenvolupant sentiments de pertinença al grup)*

- **Tauler d'anuncis:** És un mitjà molt utilitzat per divulgar informació corporativa i de gestió, però així com es difonen normes institucionals també poden incloure informacions que difonen els treballadors. Aquests taulers se situen a llocs estratègics, de trànsit i que siguin espais comuns a l'organització; i es busca difondre informació amb certa periodicitat. (Brandolini, González i Hopkins, 2009:92)

- **Notes informatives:** són suports informatius que, escrits en forma de notes o informacions puntuals que han de ser curtes i dinàmiques, es difonen pels departaments seguint línies jeràrquiques (Morales, 2015:109). Antigament eren difoses en paper, però actualment majoritàriament es fa mitjançant el correu electrònic. Morales (2015:109) els assigna dues utilitats bàsiques:

- a) Informar sobre resultats, assoliments o canvis importants al conjunt de l'organització.
- b) Difondre informacions específiques relacionades amb l'organització i els processos de treball, els salaris, avantatges socials, etcètera.

¹⁰ Sindicato de Industriales de Panamá (sense any:8).

- **Reunions d'equip:** Són reunions en què no només es busca millorar aspectes de l'organització sinó que també es vol millorar la comunicació i l'intercanvi de coneixements, fomentar les relacions personals i compartir experiències i objectius (Villafañe, 1999:311).

- **Reunions de cicle:** Per a reforçar les estratègies de l'organització o mesurar resultats. (Apolo, García i Hernán, 2014:80)

- **Reunions de seguiment:** Per tal de dur a terme un seguiment periòdic i una avaluació dels processos interns; per veure els resultats i avenços que es van fent. (Apolo, García i Hernán, 2014:89-90)

- **Bústies de suggeriments:** Mitjançant un formulari preestablert, es poden transmetre idees o suggeriments cap als directius i permet establir un circuit d'anàlisi de propostes i retorn de la informació, i veure l'acceptació i posada en marxa de determinades propostes. Amb aquest mitjà es busca donar l'opció d'aportar opinions i suggeriments als treballadors per tal de fer-los partícips de les millores de funcionament de l'organització, així com augmentar la seva motivació. (Sindicat d'industrials de Panamà:11-12). Segons Morales (2015) és una eina que tendeix a ser digitalitzada i a incorporar-se al correu electrònic o a la Intranet.

- **Intranet:** Segons Aportela (2007) és una gran font de coneixement que esdevé accessible per a tots els treballadors, que els converteix en membres actius de l'organització i que potencia la seva comunicació, l'intercanvi i la col·laboració. Tal com explica Ferrer (2000), és molt potent perquè la seva implementació a l'organització fa que millori la relació entre els departaments i divisions, la informació i el coneixement intern. Aquestes millores també comporten una millora en el servei que es dona als clients i proveïdors. És especialment rellevant en una institució com la que analitzarem, que ha d'oferir un servei a la ciutadania i en la qual hi ha molts departaments a coordinar.

Ferrer (2000:103) ens presenta tres papers bàsics de la Intranet:

- La comunicació d'informació
- La gestió de coneixements; funciona com un dipòsit.
- La formació del personal.

Explica Aportela (2007) que no només és una eina de comunicació interna en si mateixa, sinó que alhora també en pot incloure d'altres, com els butlletins d'informació, la missatgeria instantània o els fòrums, entre d'altres.

A més, també pot incloure un e-mail, l'organigrama, l'agenda de l'organització, el recull de premsa, plantilles de documents, bases de dades o el manual d'acollida, entre d'altres (Fernández López, 2007:184).

Morales (2015) i d'altres autors també esmenten altres mitjans i suports: reunions amb la Direcció, esmorzars de treball, monitors de televisió, jornades de despatx obert, grups de millora, seminaris, cursos de formació del personal i enquestes de clima laboral, entre d'altres.

Explica Villafañe (1999) que allò que farà que els mitjans i suports siguin exitosos per a l'organització és l'actitud dels treballadors envers aquests. L'alta direcció s'ha d'encarregar de què els membres de l'equip els acullin correctament transmetent una actitud positiva.

3.5 El responsable de la comunicació interna

Explica Custodia Cabanas¹¹, Directora de l'Observatori de Comunicació Interna, que la tasca principal d'un DirCom intern és animar a tots els treballadors de l'organitzador a que comparteixin coneixements i experiències, ja que una actitud participativa i una integració de tot el personal en el projecte de l'organització crea sentiment de pertinença.

Aquest responsable de comunicació, si existeix, sol estar incorporat a l'àrea de Recursos Humans, ja que segons explica Ongallo (2000:219), "la transmissió de la informació a tots els àmbits de l'organització — és a dir, treballadors i col·laboradors —, així com la regulació de les relacions entre els diferents nivells de l'organització" són tasques que tradicionalment s'han atribuït a aquesta àrea. Tot i això, actualment ja hi ha organitzacions que l'incorporen a l'Àrea de Comunicació, perquè com hem assenyalat anteriorment a l'apartat 1.4.1 *La figura del DirCom*, el Director de Comunicació hauria d'aglutinar tant la comunicació interna com l'externa per tal que la comunicació a l'organització funcioni correctament. Això sí, assenyala Ongallo (2000:219) que "un protagonisme creixent de la informació cap als treballadors i col·laboradors, una major preocupació i recursos de l'organització orientats a millorar els canals de comunicació i la transmissió d'informació" podria fer que l'organització es plantegi crear un departament o àrea específics per tal de gestionar la comunicació interna.

Les seves funcions, segons Fernández López (2007:77), són les següents:

¹¹ Article de Custodia Cabanas citat al blog de Lelia Zapata (sense any).

- *Contacte freqüent amb tots els departaments de l'organització per tal de conèixer el seu estat.*
- *Creació de notícies per a difondre internament, a través d'un butlletí o d'altres mitjans.*
- *Rescatar informació que pugui ser rellevant per l'interès de l'organització. Una de les formes més utilitzades per a rescatar aquesta informació és mitjançant reculls de premsa.*
- *Comprovar que la informació fluctua correctament a l'interior de l'organització; és a dir, que tots els missatges que s'emeten arriben a ser descodificats correctament pels receptors.*

3.6 Importància de la comunicació interna en la gestió de les organitzacions

Una bona gestió de la comunicació interna aporta millores significatives a escala comunicativa, com les que situen Verazzi i Cuenca (2018:20-21):

- *Consolida una identitat corporativa.*
- *Procura satisfer les necessitats d'informació dels treballadors. Permet fer circular normes o procediments que repercuteixen en el seu treball diari, les seves tasques i atribucions.*
- *Dóna veu als col·laboradors i permet fer llegar els seus punts de vista mitjançant canals específics habilitats per al feedback.*
- *Permet transmetre els objectius estratègics a tota l'organització.*
- *Facilita que tota la plantilla conegui les decisions, els punts de vista i els criteris dels líders en temes que els afecten directament.*
- *És un agent de canvi, ja que dóna suport i facilita la introducció de nous valors o pautes de gestió, i l'alineació dels treballadors amb els objectius organitzacionals.*
- *Promou la participació i la col·laboració dins de l'organització.*
- *Permet a l'organització mantenir la coordinació entre els diferents departaments, de manera que s'afavoreix la interacció i la disminució de tensions i conflictes en les relacions interpersonals.*
- *Contribueix a crear un clima de confiança, participació, pertinença, compromís i motivació.*

Si no s'aposta per una bona gestió de la comunicació interna, és impossible que el públic intern camini en una mateixa direcció (Ostos, 2016:82). Per aquesta raó, l'autor afirma que els alts càrrecs de les organitzacions han d'entendre la importància de la comunicació interna per "forjar un treball en equip eficient".

Tot i que encara és una assignatura pendent en moltes organitzacions, expliquen Vizcaya, Mujica i Gásperi (2017:41) que el concepte de comunicació interna "s'ha redissenyat" i ha passat d'un enfocament informatiu en el qual només es volia que els treballadors entenguessin l'organització a un "model contributiu" en què el treballador participa en la presa de decisions, en la configuració de l'organització i en la generació de valor. El que

es pretén actualment és que els membres de l'organització siguin participants, “instant-los a col·laborar, suggerir, comentar; involucrant-los” (Vizcaya, Mujica i Gásperi, 2017:41).

4. La comunicació a les institucions públiques

Primer de tot, cal especificar el significat d'institució: una institució és un “organisme que exerceix una funció d'interès públic, especialment benèfic o docent”, segons la RAE, i n'hi ha de públiques i de privades (Aira, Curto i Rom, 2009:198). Aquest treball se centra en les públiques.

Cal dir que la gestió de la comunicació és diferent segons la grandària de l'administració, segons si són administracions locals, autonòmiques o estatals. Riera (2015) en fa una distinció segons si són administracions locals, administracions autonòmiques o administracions estatals:

- **Administracions locals:** La Direcció de Comunicació depèn, generalment, de l'alcalde o del Gabinet d'alcaldia. El Cap de Comunicació sol ser un “veritable home o dona orquestra”, ja que redacta notes de premsa, s'encarrega de la gestió de la pàgina web municipal, de les xarxes socials, de coordinar continguts, de la imatge, del protocol, etc.

- **Administracions autonòmiques:** La Direcció de Comunicació sol tenir un nivell de “secretaria” (en el govern de la Generalitat de Catalunya, la secretaria és el quart nivell jeràrquic per rellevància, darrere del president, els consellers i els secretaris generals). “Per exemple, a Catalunya la Secretaria de Comunicació del Govern se situa en el Departament (àrea) de la Presidència. És a dir, depèn directament del president del govern català”.

La Secretaria de Comunicació del Govern marca l'estratègia comunicativa del conjunt d'aquest, a més de coordinar als Directors de Comunicació dels diversos departaments i de decidir sobre la planificació i pertinència de la publicitat institucional.

A través de l'Oficina de Comunicació, es coordina amb el Portaveu del Govern, càrrec ostentat sovint per un dels consellers.

Els Directors de Comunicació dels departaments o conselleries marquen l'estratègia comunicativa de l'àrea que els és pròpia, decideixen sobre les accions a dur a terme i proposen campanyes de publicitat institucional sobre els altres temes que competeixen al seu departament.

- **Administracions públiques de caràcter estatal:** La Direcció de Comunicació sol funcionar com en el cas de les administracions autonòmiques.

L'Associació de Directius de la Comunicació (2008)¹² afirma que els responsables de la comunicació han passat d'estar centrats a relacionar-se amb els mitjans de comunicació “a adquirir una funció més estratègica, pròpia de la Direcció de Comunicació d'una empresa”, i a estar més pendents de què la ciutadania tingui més coneixements sobre la Institució que no pas de donar una bona imatge del representant polític de la mateixa Institució.

Però cal tenir en compte el que diu Rivero (2017): encara és comú que abundin Oficines de Comunicació que només informen o difonen accions de l'entitat i que se centren bàsicament en allò que fan els principals directius; i que també es preocupen més de les relacions amb els mitjans de comunicació que de mantenir una interlocució amb altres actors imprescindibles per les institucions, com pot ser la ciutadania o els mateixos funcionaris.

4.1 Les audiències i el mapa de públics a les institucions públiques

Com en tota organització, s'han de considerar dos tipus de públics: l'intern i l'extern. Riera (2015:90-91) els entén de la següent manera:

- **Públic intern:** *Tots aquells que conformen i treballen per a la institució, siguin càrrecs electes, alts càrrecs, personal de confiança (eventuals), funcionaris o treballadors públics. Cap d'ells pot quedar fora de l'estratègia comunicativa. I com en totes les organitzacions, una bona comunicació interna reverteix positivament tant en l'ambient de treball com en la imatge que aquest “primer públic” transmet de la institució.*

- **Públic extern:** *Aquest és el més ampli possible, ja que es conforma, en primera instància, de tota la ciutadania del territori que es governa. Sense oblidar, per descomptat, que la comunicació governamental transcendeix territoris i fronteres en un món cada vegada més globalitzat. En tenir les institucions al conjunt de la ciutadania com a públic objectiu, és obligatori per al DirCom treballar de manera molt exhaustiva l'ús de canals i els registres que s'utilitzaran per a transmetre els missatges. I per a arribar al públic, sens dubte, és fonamental el paper dels portaveus. Un punt a tenir en compte és que els mitjans de comunicació han de considerar-se alhora públic i canal, ja que són receptors del missatge però al seu torn el transmeten a un públic final.*

Afegeix Canel (2007) que en el cas de les institucions públiques, el públic extern exerceix molta més pressió que quan es tracta d'empreses privades; es reben pressions de partits

¹² En la seva investigació sobre la *Direcció de Comunicació en les Administracions Públiques* (2008).

polítics, grups d'interès, legisladors (a Catalunya, el Parlament), altres governs, etc. Per aquesta raó, la comunicació pren importància.

Quant al públic intern, explica Canel (2007) que s'ha de tenir en compte que a diferència de l'àmbit empresarial no hi ha massa marge per a l'elecció del personal. De fet, tret dels càrrecs nomenats a dit per l'autoritat política, la resta solen ser funcionaris, que han accedit al seu lloc de treball per convocatòria pública, i per tant, seran a l'administració tinguin la confiança dels alts càrrecs o no. Aquesta particularitat fa que la comunicació prengui rellevància, ja que tal com afirmen Sabés i Verón (2008), el que s'ha de buscar des de la Direcció de Comunicació és que els treballadors s'identifiquin amb el projecte i tinguin confiança amb les accions que es duen a terme per tal que estiguin motivats i implicats.

4.2 El Director de Comunicació en una institució pública

El càrrec de DirCom en una institució pública neix quan la mateixa Institució pren consciència que comunicar no només consisteix en tasques informatives, sinó que també són necessàries altres activitats de comunicació com la comunicació interna, la publicitat política, l'organització d'esdeveniments o la comunicació per Internet (Canel, 2007:215).

És vital saber que, en una institució pública, el màxim responsable de la comunicació ha de ser una persona de confiança eventual de l'autoritat de la institució perquè té accés a informació sensible (Rivero, 2017:15). A més, aquesta autora afirma que ha de dependre dels càrrecs més alts de la institució i s'ha d'integrar a les Juntes Directives, ja que per tal de prendre decisions en l'àmbit comunicatiu és necessari que formi part de la presa de decisions i que pugui proposar estratègies transversals a la institució.

El fet que es tracti d'un càrrec eventual (la legislatura) comporta efectes negatius, tal com assenyala Canel (2007), ja que en una institució pública el DirCom no té tant temps com en l'àmbit empresarial per a gestionar segons quins aspectes comunicatius, com podria ser la configuració de la identitat corporativa. En una institució pública el DirCom compta amb el temps que duri el mandat del Govern per a desplegar la seva estratègia comunicativa.

Com es tracta d'un càrrec de confiança és habitual que l'encarregat de la comunicació sigui una persona afí al partit que governa, per tant, pot ser que la seva manera de gestionar la comunicació estigui influïda pel color del partit polític pel qual treballa. Davant aquest problema, Riera (2015:98) reclama que és important que el DirCom "es recordi

diàriament que la seva funció és comunicar *per, per a i des de* la institució, derivant aquells temes que no siguin estrictament de la seva competència al responsable de comunicació del partit corresponent”.

Per tal de poder exercir les seves tasques, el DirCom ha d'establir una relació continua i estreta amb la resta de les àrees de la institució, sobretot amb aquelles que estan en contacte amb els diversos públics (Rivero, 2017:17). Explica Riera (2015) que aquest DirCom es coordina tant amb l'autoritat institucional com amb el Cap de Gabinet; alhora, també s'ha de coordinar amb el Cap de Gabinet, així com amb el Cap de Relacions Institucionals, que es troba al seu mateix nivell i que s'encarrega d'interactuar amb altres institucions (tant públiques com privades). Riera (2015:99) dóna especial importància a la relació entre el DirCom i el Cap o la Cap de Protocol, ja que s'han de coordinar de manera constant: “és més que recomanable que el DirCom conegui, com a mínim, la legislació o normativa bàsica sobre protocol que regeix en el seu territori, a més d'algunes nocions sobre la seva aplicació, especialment pel que fa a tractaments i precedències”.

Segons Martínez Solana (2004:89), el DirCom i l'Oficina de Comunicació, tenen una sèrie de rols:

- a) *Relacions públiques: com a portaveu i imatge d'una entitat.*
- b) *Informació periodística: com a font de la institució.*
- c) *Publicitat: pot ser que s'encarregui de la projecció de missatges publicitaris a la societat.*
- d) *S'és l'intermediari entre la institució i els mitjans de comunicació i planifica els contactes amb ells.*

Riera (2015) afegeix que també s'encarrega de marcar l'estratègia comunicativa i de definir el posicionament de la institució (en coherència amb el programa de govern). Sigui com sigui, la seva funció principal és la de defensar la imatge de la institució i dels seus integrants (Martínez Solana, 2004:89).

4.3 El posicionament

El posicionament comunicatiu es pot definir com “la forma en què es vol ser percebut pels públics objectius, és a dir, aquells atributs, característiques, conceptes que defineixen a l'organització i que la diferencien d'altres similars a ella” (Riera, 2015:94). Una estratègia de posicionament comunicatiu ha d'estar basat en els principis de coherència, consistència i enfocament clar dels objectius i valors de l'organització per tal que estigui present a la ment dels públics al llarg del temps. (Fernández Muñoz *et al*, 2017:51).

“En el cas de les institucions públiques, i més concretament en les polítiques, el posicionament el solen definir aquelles polítiques públiques que un govern prioritza (més socials, més liberals, més

economicistes, més conservadors, etc.), tant en la seva acció com en la seva comunicació.” (Riera, 2015:94)

Segons explica Riera (2015:94), el posicionament comunicatiu d'un govern es construeix sobre la base del seu pla de legislatura, quan comença el mandat, però això no implica que tot el que aparegui en el pla de govern hagi d'aparèixer en el posicionament, ja que el posicionament “ha de ser una prioritització d'allò que es vol comunicar o transmetre, sense que això signifiqui ocultar la resta”.

El posicionament comunicatiu primerament ha de ser comunicat al públic intern de la institució, des dels primers nivells fins a arribar a tots els col·laboradors. Després, es passa al públic extern. “Però, com es transmet al públic extern, a la ciutadania? En un moment en què les institucions públiques estan més que qüestionades i en què la política té una imatge de cert desprestigi, la comunicació ha d'ocupar un lloc central.” (Riera, 2015:94-95) Rivero (2017) afegeix que sempre ha d'existir una coherència entre allò que es diu i allò que es fa, ja que aquesta coherència és la que farà que es compleixin les expectatives dels públics i que augmenti la credibilitat i la confiança en la institució.

4.4 La comunicació interna en les institucions públiques

“L'objectiu que es busca amb la comunicació interna és el d'aconseguir que la comunicació flueixi de manera positiva dins de la mateixa institució; que es generin una sèrie de canals pels quals circuli la informació, les opinions, els suggeriments i les propostes amb la finalitat de fer participants els treballadors de les decisions que s'adopten i puguin implicar-se en elles amb la voluntat d'aconseguir que també siguin defensades per tots ells.” (Sabés i Verón, 2008:26)

Luis Miguel Díaz-Meco, responsable de la comunicació a l'Ajuntament de Valdemoro (Madrid) afirmava a l'*Anuari de Comunicació* del 2017 que la gestió de la comunicació interna a l'administració pública encara té molt camí per fer: “s'ha avançat, però d'una forma molt insuficient; hi ha iniciatives lloables però continua sent una gran desconeguda i està molt lluny de considerar-se una eina estratègica per a la gestió i la millora del clima laboral, la productivitat individual i col·lectiva, i la reputació de l'organització”.

Tal com afirmen Sabés i Verón (2008), un dels problemes amb què es troben les institucions públiques en matèria de comunicació és que tradicionalment li han donat major importància a la comunicació externa que a la interna, quan els especialistes consideren cada vegada més rellevant treballar amb els públics interns.

Un altre problema és que la comunicació interna habitualment es gestiona des de l'àrea de Recursos Humans, quan segons Sabés i Verón (2008) hauria d'estar adscrita a l'àrea de Comunicació per tal que millorés quant a eficàcia. Una bona comunicació interna

millora el clima de treball i fa que augmentin la motivació, la implicació i l'eficiència dels treballadors, cosa necessària quan es treballa amb funcionaris.

Sabés i Verón (2008:28) creuen necessari que s'utilitzi una estratègia comunicativa en la qual aquesta comunicació sigui multidireccional - és a dir, "que tot el personal i totes les àrees poden i han de ser escoltats, tenen la possibilitat de plantejar propostes, les reben i se senten participants de pertànyer al col·lectiu" -. De fet, aquests autors diuen que s'ha de fugir de models comunicacionals unidireccionals de dalt a baix i en els quals la retroalimentació sigui mínima o nul·la; ha d'existir un intercanvi d'informació entre totes les àrees i responsabilitats, i per tal que això pugui donar-se correctament aposten per l'àrea de Comunicació com a gestora de la comunicació en la institució.

Díaz-Meco (2017:62) segueix la mateixa línia de pensament i reclama la necessitat d'un canvi en el model comunicacional: "el sector públic ha de fer un gran esforç per passar d'una gestió de tipus paternalista, jeràrquica i autoritària a una de molt més moderna, motivadora i emprenedora, on els valors que la sostinguin siguin la transparència, la flexibilitat i el treball en equip".

III. Preguntes de recerca

Les preguntes de recerca prèvies a la investigació són:

- Com s'articula la comunicació interna en una institució pública?
- Qui s'encarrega de la comunicació interna al Departament d'Educació?
- Quina funció té un Cap de Comunicació en la gestió de la comunicació interna en una institució pública com el Departament d'Educació?
- Existeix algun tipus de Pla de Comunicació Interna al Departament d'Educació que contribueixi al bon funcionament de la comunicació interna a la institució?
- Des dels alts càrrecs fomenta la comunicació ascendent i horitzontal o simplement concep la comunicació com a comunicació descendent?
- La comunicació interna al Departament d'Educació és multidireccional o és bàsicament descendent?
- Quines eines de comunicació interna s'utilitzen al Departament d'Educació?
- Com és el sentiment de pertinença i la motivació dels treballadors de la institució analitzada?

IV. Metodologia

El marc teòric

Per a l'elaboració del marc teòric s'ha fet una recerca exhaustiva de les aportacions tant dels autors clàssics en la matèria escollida per al present treball com d'altres autors de menys pes i rellevància però que aportessin continguts que poguessin enriquir l'apartat.

La investigació

El tema escollit per a la investigació és la comunicació interna en una institució pública, concretament, al Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. La institució escollida per a l'estudi és la Conselleria d'Educació perquè sent l'educació un dels pilars fonamentals de la societat, és interessant conèixer com es gestionen els treballadors que treballen per formar els ciutadans del futur de Catalunya.

Donat que es vol estudiar un tema determinat al detall i des de múltiples perspectives per tal d'aconseguir informacions noves sobre el tema (Chetty, 1996), la metodologia escollida és la metodologia qualitativa mitjançant l'estudi de cas. Wimmer i Dominick (1996) expliquen que el mètode qualitatiu consisteix a treballar “amb profunditat, intentant donar una explicació específica sobre una situació en particular”; és precisament això el que es pretén fer amb l'estudi de la comunicació interna al Departament d'Educació.

Alhora, seguin la línia de Wimmer i Dominich (1996), com es pretén fer una “indagació empírica que utilitza múltiples fonts de coneixement per investigar un fenomen actual dins del seu context de vida real” (sent el *fenomen* la comunicació interna i el *context* el la vida al Departament d'Educació) i una descripció i explicació d'una institució/entorn o situació única de manera el més intensa i detallada possible (Díaz, Mendoza i Porras, 2011), s'ha escollit el mètode qualitatiu de l'estudi de cas.

El mètode de l'estudi de cas també sembla l'adequat per a aquesta investigació donat que, tal com exposa Ceballos-Herrera (2009)¹³, aquesta metodologia “proporciona una excel·lent via d'anàlisi de problemes de la vida real i ajuda a comprendre el fenomen que se somet a estudi”.

¹³ Enrique i Barrio (2018:4)

Es vol fer una investigació descriptiva, segons la classificació de Martínez (2006)¹⁴, ja que es pretén “identificar i descriure els diferents factors que exerceixen influència en el fenomen estudiat”.

Alhora, també serà una investigació de cas simple (amb només una unitat d’anàlisi), segons la classificació de Yin (2003), ja que el Departament d’Educació és una única unitat. S’ha cregut convenient triar una única unitat d’anàlisi per tal d’evitar fer un estudi superficial; amb una única unitat d’anàlisi es podria fer un examen més exhaustiu de l’objecte d’estudi.

L’estudi de cas s’articula a través d’una entrevista al Cap de Comunicació de l’Oficina de Comunicació del Departament d’Educació, Eduard Illa i d’una altra a la Cap del Gabinet Tècnic, Lorena Elvira, així com també amb entrevistes a 10 treballadors del Departament d’Educació¹⁵, seguint la tècnica de triangulació¹⁶ per tal de tenir un contrast de fonts d’informació i així evitar un possible biaix en la investigació. Els treballadors formen part de diferents àrees del Departament. No s’ha pogut accedir a documents interns de la institució donat que es tracta de material sensible.

La tipologia d’entrevista¹⁷ escollida per a la present investigació és l’entrevista enfocada, segons la classificació establerta per Sierra (1998:299-300)¹⁸, donat que existeix un tema o focus d’interès establert abans de l’entrevista, que tant entrevistador com entrevistat coneixen, i que marca i orienta la conversa que es té amb l’entrevistat.

Per a les entrevistes s’han elaborat una sèrie de preguntes adaptades a la condició i competències de cada persona dins del Departament d’Educació; el Cap de Comunicació, la Cap de Gabinet i la Sub-directora tenen els seus propis qüestionaris i les Tècniques en tenen un de comú adaptat a les circumstàncies de l’entrevista. Les entrevistes s’han fet presencialment, durant les primeres dues setmanes d’abril — menys la d’un Sub-director, que s’ha fet a principis de maig —, i han tingut una durada d’entre 20 minuts i 2 hores,

¹⁴ Citat a: Enrique i Barrio (2018:4).

¹⁵ Es poden consultar els noms de les persones entrevistades a l’annex (apartat VIII del treball).

¹⁶ Tal com afirmen Okuda Benavides i Gómez-Restrepo (2005:119) dins del marc de la investigació qualitativa, la tècnica de la triangulació consisteix en utilitzar diverses estratègies per estudiar un mateix fenomen, donat que el fet d'utilitzar una sola estratègia fa els estudis més vulnerables a biaixos i a errors metodològics; utilitzant més d’una estratègia es busca “augmentar la validesa i consistència” de la investigació.

¹⁷ Els guions de les entrevistes es poden consultar a l’annex (apartat VIII del treball).

¹⁸ Citat a: Barrio (2016:40).

segons el temps amb què es disposava per a cada entrevista; una d'elles s'ha dut a terme per escrit.

Les persones entrevistades són 12: 6 Tècnics/es, 2 Caps de Servei, 2 Sub-directors/es, el Cap de l'Oficina de Comunicació i la Cap del Gabinet Tècnic¹⁹.

V. Estudi de cas

1. Dades bàsiques del Departament d'Educació

El Departament d'Educació és una de les conselleries de la Generalitat de Catalunya. El Conseller encarregat de les competències en matèria d'Educació en el govern de l'actual legislatura (XII Legislatura) és en Josep Bargalló.

Josep Bargalló ocupa el càrrec de Conseller d'Educació des del maig del 2018, quan es va constituir el govern de la XII legislatura, amb Joaquim Torra al capdavant. Bargalló també ha estat diputat al Parlament per Esquerra Republicana de Catalunya i va ocupar la diligència de la mateixa conselleria durant part del govern de Pasqual Maragall (Vilaweb, 2018).

El Departament d'Educació va canviar de nom el passat 9 de desembre del 2018, fins aleshores s'anomenava Departament d'Ensenyament (Generalitat de Catalunya, 2018).

Les seves funcions principals, establertes per la Generalitat de Catalunya, són les següents:

- a) La política educativa en l'àmbit de l'ensenyament no universitari.*
- b) L'actuació en matèria d'ordenació curricular i innovació del sistema educatiu.*
- c) L'avaluació del rendiment escolar i establiment de mesures correctores.*
- d) La direcció i avaluació dels centres públics del sistema educatiu de Catalunya.*
- e) La supervisió i relació amb els centres privats concertats del sistema educatiu de Catalunya.*
- f) La planificació de l'oferta educativa de llocs escolars.*
- g) La direcció del professorat i personal al servei dels centres públics.*
- h) Qualsevol altra que li atribueixin les lleis i altres disposicions.*

2. Organigrama del Departament d'Educació

El Departament d'Educació, com és una institució de la Generalitat de Catalunya, té una àrea en què es dona suport a tot allò que té a veure amb el Conseller i que coordina la

¹⁹ Els perfils de les persones entrevistades es poden trobar a l'annex (apartat VIII del treball).

resta de la institució: el Gabinet del Conseller²⁰. Dins d'aquest Gabinet hi ha l'Oficina de Comunicació i el seu cap és l'Eduard Illa, que ha estat entrevistat per a la present investigació.

El Departament es divideix en dues grans Secretaries: la Secretaria d'Educació i la Secretaria de Polítiques Educatives²¹, i aquestes es divideixen en un seguit de Direccions Generals. Alhora, les Direccions Generals es divideixen en Sub-direccions, i les Sub-direccions es divideixen en Serveis. Les Direccions Generals també compten amb altres àrees que no són Sub-direccions, com per exemple, l'Assessoria Jurídica. L'organigrama complet i les explicacions detallades sobre l'estructura del Departament d'Educació, es poden consultar a l'annex (apartat VIII del present treball).

Cal comentar que a finals de l'any 2018 va entrar en vigor un Decret de reestructuració pel qual l'organigrama va canviar, i aquest fet ha condicionat a algunes de les persones entrevistades²².

3. Anàlisi de resultats

A l'anàlisi de resultats veurem quines funcions fan els encarregats de la comunicació (externa i interna) al Departament d'Educació, quina relació tenen amb la resta d'àrees de la institució i amb els treballadors; així com els fluxos de comunicació interna que es donen dins de la institució i les eines de comunicació interna emprades. També s'analitzaran la motivació i el sentiment de pertinença a la institució.

3.1 Oficina de Comunicació i DIRCOM

3.1.1 Funcions del DIRCOM

Les funcions principals de l'Eduard Illa, DirCom del Departament d'Educació, són:

- Dirigir l'equip de treballadors de l'Oficina de Comunicació i dinamitzar les tasques per tal que es pugui donar un bon servei a totes les Direccions Generals, i al Departament d'Educació en general.

²⁰ Segons diu el propi Departament d'Educació al seu web, el Gabinet del Conseller dóna suport i assisteix les activitats del Conseller i coordina les unitats que en depenen.

²¹ Es poden consultar les funcions de les dues secretaries a l'annex (apartat VIII del present treball).

²² Els canvis que va comportar el Decret de reestructuració es poden consultar a l'annex (apartat VIII del treball).

- Promoure que tots els treballadors de l'Oficina estiguin assabentats de tot allò que es fa al Departament (i allò que fa el Conseller).
- Gestionar, canalitzar i fer fluir la informació sobre el Departament d'Educació cap a l'exterior:
 - Donar servei a la ciutadania de Catalunya a través dels mitjans de comunicació; és a dir, facilitar la informació necessària sobre l'actualitat educativa als mitjans de comunicació per tal que la facin arribar a la ciutadania.
 - Donar servei a la ciutadania a través de les xarxes socials i la pàgina web.
- Decidir sobre les estratègies de comunicació que s'utilitzen per a actes i projectes del Departament d'Educació, tot coordinant-se amb el Cap de Protocol.
- Gestionar l'estratègia comunicativa dels missatges que emet el Conseller d'Educació, en coordinació amb el Cap de Relacions Institucionals.

L'única Tècnica entrevistada que sap dir la funció de l'Oficina és l'Anna Formosa, que assegura que és “fer d'interlocutor entre els mitjans de comunicació i les diferents direccions i unitats del Departament d'Educació”. Els altres cinc Tècnics no ho saben dir amb exactitud, i aquest fet lliga amb el que afirma la Maica Gil, Cap de Servei, ja que ella opina que la funció de l'Oficina “està poc explicada a la casa”.

En canvi, els dos Sub-directors entrevistats sí que donen una resposta clara sobre la funció que pensen que fa l'Oficina de Comunicació del Departament:

“És la que ha d'informar de les polítiques que empra el Departament, i per tant també recollir el sentir del que puguin dir els mitjans de comunicació, i per tant intentar donar resposta i marcar el posicionament del Departament en relació a tot el que afecta al món educatiu.” (Joan Martí, Sub-director)

“Han de centralitzar i han de donar la imatge externa, han de comunicar de part de tot el Departament.” (Isabel Fons, Sub-directora)

3.1.2 Relació amb la comunicació interna

L'Oficina de Comunicació no s'ocupa de la comunicació interna al Departament d'Educació sinó que se centra en la comunicació externa.

L'única relació que hi té fa referència a un futur Pla de Comunicació Interna que es vol desenvolupar des del Gabinet Tècnic²³ i pel qual, segons la Cap del Gabinet Tècnic, es

²³ A l'apartat 2.2 es parla del Gabinet Tècnic i la seva relació amb la comunicació interna com a impulsor de diversos projectes i eines.

demana la col·laboració de l'Oficina. L'Eduard Illa (Cap de Comunicació) afirma que a vegades pot tenir veu a la presa d'algunes decisions que afecten a la comunicació interna al Departament però que “no és la seva funció principal”.

3.1.3 Relació comunicativa amb els treballadors

L'Oficina de Comunicació es comunica, sobretot, amb els nivells més alts del Departament, que són la resta d'àrees del Gabinet del Conseller i les parts que es reuneixen al Consell de Direcció²⁴. Quant a les Direccions Generals, té més relació amb aquelles que tenen a veure amb la política educativa pública (és a dir, les corresponents a la Secretaria de Polítiques Públiques). La comunicació amb les Direccions Generals que porten la gestió de temes interns (les corresponents a la Secretaria General d'Educació) és molt menor. Això queda reflectit a les afirmacions que han fet els treballadors; aquells que pertanyen a la Secretaria de Polítiques Públiques sí que s'hi relacionen en major o menor mesura però aquells que formen part de la Secretaria General d'Educació, no.

Els Tècnics i Tècniques no es relacionen directament amb l'Oficina sinó que ho fan mitjançant els Cap de Servei, és a dir, a través dels seus superiors, i la informació flueix seguint la jerarquia pròpia del Departament (en *cascada*, des dels alts directius fins als Tècnics). Afirma l'Anna Formosa que envien dades, informes o notes de premsa que els demanen i la comunicació és mitjançant correu electrònic. La Remei Cerezo explica que “costa tenir present que hi és [l'Oficina de Comunicació]”.

En relació als Caps de Servei, cal dir que se segueix la mateixa dinàmica; reben peticions d'informació. Per exemple, al Servei de la Marta Clar (de la Secretaria de Polítiques Educatives), pocs dies abans de l'entrevista, des de l'Oficina se'ls van demanar informació per al Diari ARA: “L'altre dia el diari Ara va demanar informació en relació a temes d'assetjament o abusos sexuals. Ens van demanar la informació a nosaltres; vam preparar la documentació i ho vam enviar a l'Oficina. Ells li donen forma i també valoren què es pot dir i què no”. La Cap de Servei Maica Gil, de la Secretaria General d'Educació, no s'hi relaciona.

²⁴ “El Consell de Direcció assisteix el conseller o consellera en l'elaboració de la política del Departament i en el seguiment de la seva execució; i l'integren la persona titular del Departament, que el presideix, les persones titulars de la Secretaria General, de la Secretaria de Polítiques Educatives i de les direccions generals, així com el o la cap del Gabinet del Conseller o Consellera i les persones que el conseller o consellera designin.” (Decret 274/2018 de 20 de desembre, DOGC, 2018).

Quant als Sub-directors entrevistats, que pertanyen a la Secretaria General d'Educació, tampoc acostumen a relacionar-se directament amb l'Oficina de Comunicació. Explica la Sub-directora Isabel Fons que s'hi comunica a través de la Directora General; la Directora General comunica els temes a les reunions del Consell de Direcció i arriben a Comunicació. Però sí que afirma que en alguna ocasió l'han trucada des de l'Oficina per preguntar quelcom sobre una notícia que surt a la premsa. Diu la Isabel Fons que normalment es dóna l'explicació a l'Oficina de Comunicació sobre el tema a tractar i allà es canalitza el missatge institucional.

3.2. Gabinet Tècnic

Primer de tot, cal esmentar que el Gabinet Tècnic és una àrea que va ser incorporada a l'estructura del Departament d'Educació amb el Decret de Reestructuració (Decret 274/2018)²⁵. És una àrea relativament nova al Departament d'Educació i, tot i que ja s'ha posat en marxa, encara ha de desplegar molts projectes.

3.2.1 Funcions del Gabinet Tècnic

Segons la Lorena Elvira, Cap del Gabinet Tècnic, les funcions de l'Àrea són les següents:

- Coordinar les Polítiques d'Administració Electrònica i les Polítiques de l'Estadística de l'Ensenyament.
- Gestió de les Intranets, els portals de centres i el web del Departament, en coordinació amb la part que porta el Cap de Premsa des del Gabinet del Conseller.
- Coordinació de la Política de Transparència.
- Coordinació de projectes estratègics (projectes transversals i projectes a escala europea, per exemple).
- Gestió de fires (com el Saló de l'Ensenyament, per exemple).

Tant els Sub-directors com els Caps de Servei entrevistats tenen clares les funcions del Gabinet Tècnic, però en el cas dels Tècnics i Tècniques, no tots ho tenen clar. Segons els Sub-directors, aquestes són les funcions:

“Porten molts temes transversals i bastant sovint tens relació amb la gent que porta els portals. Quant a la difusió del Gabinet Tècnic, tots els àmbits del Gabinet es nodreixen de totes les àrees de la casa i per tant, nosaltres sempre hem d'acabar anant a parar al Gabinet per una cosa o per una altra. Per

²⁵ El Decret de Reestructuració s'explica a l'apartat 4 de l'annex.

tema portals, per tenir informació d'administració electrònica, transparència... El que sigui, sempre vas a parar allà.” (Isabel Fons, Sub-directora)

“El Gabinet Tècnic és el que ha d'intentar gestionar tota la organització, tota la logística i de la informació de tot el Departament. És una tasca clau i és bàsic que hi hagi una gran coordinació.” (Joan Martí, Sub-director)

3.2.2 Relació amb la comunicació interna

“En aquest Departament la comunicació interna és un dels punts febles.” (Lorena Elvira)

Tot i que no hi ha una figura de DirCom intern, es pot considerar que es supleix aquesta mancança amb la figura de la Cap del Gabinet Tècnic. La Cap del Gabinet Tècnic vol impulsar (o ja ha impulsat) diversos projectes quant a comunicació interna al Departament, alhora que ha establert unes línies estratègiques per a millorar-la. Alguns dels projectes es mencionen a continuació.

Presentacions sobre les funcions del Gabinet Tècnic a la resta d'àrees del Departament:

La Lorena Elvira ha iniciat una nova gestió de l'organització del Departament mitjançant presentacions. Com el Gabinet Tècnic és una àrea que va crear-se el passat gener amb el Decret de Reestructuració, ha volgut fer presentacions per tal d'introduir-lo a la resta d'àrees. En primer lloc, va fer presentacions al Consell de Direcció, i hi va explicar “que una de les funcions és intentar que tothom es coordini, que tothom vagi a buscar la informació al mateix lloc [al Gabinet Tècnic] i que aquesta informació sigui depurada i de qualitat”. A banda d'aquestes presentacions també ha anat una per una a totes les Direccions Generals i ha volgut transmetre tres idees: la importància que totes les àrees es coordinin, que hi hagi una bona comunicació, i que des del Gabinet Tècnic es té una visió global de la coordinació del Departament.

La Marta Clar (Cap de Servei), després de la presentació que li van fer, es va quedar amb un seguit de línies estratègiques: “fa res ens van presentar una mica com funcionava i quines eren una mica les seves línies d'actuació: les línies d'acció transversals, la transparència, la protecció de dades,...”.

Gestió de la comunicació de línies estratègiques amb Subdireccions i Caps de Servei:

Les línies estratègiques de les Direccions Generals es tracten al Consell de Direcció. Quant a la comunicació de les línies estratègiques amb els Sub-directors i els Caps de

Servei, la Lorena Elvira comenta que es fa de manera informal i sense cap mena de protocol i que “és una de les coses que s’han d’intentar coordinar i gestionar”.

Gestió de la comunicació vertical i horitzontal dins del Gabinet Tècnic:

La Lorena Elvira recalca que des que és la Cap del Gabinet Tècnic es fan reunions i despatxos setmanals amb els Caps de Servei i píndoles informatives cada 15 dies amb tot l’equip per tal de “plantejar les funcions i plans que es porten des d’un Servei” i per tal que cadascú pugui explicar en què treballa als seus companys “per tal que hi hagi un debat i que tothom pugui aportar idees”.

Sessions informatives per tal d’homogeneïtzar el posicionament sobre temes interns del Departament:

Es vol fer un acompanyament per tal que els treballadors compleixin les polítiques del Departament de manera cohesionada:

“Una altra de les coses que també hem impulsat des d’aquí són en temes de transparència (...). Hem aprovat aquest febrer una Política de Transparència de Departament, una nova instrucció per la gestió de tota la guia de transparència, i hem començat a fer unes sessions en coordinació amb la Secretaria de Transparència i Govern Obert per intentar que tothom estigui també alineat amb aquestes polítiques.” (Lorena Elvira, Cap del Gabinet Tècnic)

Impuls de grups de coordinació en temes diversos:

Explica la Lorena Elvira que s’han engegat grups de treball i coordinació, per exemple, en temes de Protecció de Dades Personals i projectes europeus i internacionals. Segons ella, des del Gabinet Tècnic s’han d’impulsar els grups de treball perquè al Departament “no hi ha aquesta cultura” i per tal que “qualsevol persona pugui entendre qualsevol tema de manera senzilla i que [aquest tema] pugui arribar a tothom”.

D’una banda, al grup sobre Protecció de Dades personals hi ha interlocutors de cada Direcció General i s’hi miren les necessitats en matèria de protecció de dades, es revisa la normativa i es treballa la gestió interna d’aquesta qüestió. La Lorena Elvira afirma que “és important, primer, que se sàpiga què s’està fent, i després, que tothom pugui aportar a aquesta política”. D’altra, el grup sobre projectes europeus i internacionals pretén que totes les àrees puguin tenir “una foto de tots els projectes” que es duen a terme al Departament, ja que fins ara només es gestionaven a escala de Direcció General.

Eines de comunicació interna:

Quant a eines de comunicació interna, com s'explica a l'apartat anterior, des del Gabinet Tècnic s'encarreguen de la gestió de les Intranets. Alhora, també es volen posar en marxa una sèrie de butlletins informatius.

3.2.3 Relació amb l'Oficina de Comunicació (i el DIRCOM)

La Lorena Elvira fa reunions setmanals amb el Cap de l'Oficina de Comunicació per tal de tirar endavant les línies estratègiques mencionades a l'apartat anterior (2.2).

3.2.4 Relació comunicativa amb els treballadors

Algunes Tècniques entrevistades afirmen no relacionar-se directament amb el Gabinet Tècnic. Altres Tècniques com l'Anna Formosa diuen que els envien notificacions o circulars de procediments o de gestió de documents tècnics (generalment per telèfon o per correu electrònic).

Quant a les Caps de Servei, la Marta Clar no hi té molta relació però en canvi la Maica Gil sí, per les tasques que es desenvolupen al seu Servei:

“Nosaltres hi tenim relació amb el tema de protecció de dades i de transparència perquè portem la formació del personal del Personal d'Administració i Serveis en aquestes qüestions, tant sigui dels serveis centrals, els territorials, o dels centres. També tenim molta relació amb un altre dels projectes que porta el Gabinet Tècnic, que són els projectes de cooperació internacional, ja que n'hem presentat un. Nosaltres [el Servei] estem en tots aquells àmbits que tenen a veure amb una part tangencial, que és la formació.”

En el cas dels Sub-directors entrevistats, expliquen que els han explicat les línies estratègiques a seguir i que els donen instruccions. En Joan Martí destaca el fet que en els mesos vinents ha d'haver-hi una relació directa per la qüestió de l'administració electrònica:

“Fem reunions; ens han explicat les noves línies estratègiques que han presentat al Consell de Direcció. Ara tenim el gran repte de l'administració electrònica, amb la fita de l'any 2020 i s'ha dissenyat tot un procediment i calendari per intentar aplicar el que preveu la normativa sobre l'administració electrònica, per tant ara més que mai (o especialment els propers mesos) la relació ha de ser molt directa i important perquè hem de ser capaços de tirar endavant aquesta fita.” (Joan Martí, Sub-director)

En Joan Martí parla de les reunions de presentació amb les diverses àrees que s'ha comentat en un apartat anterior (2.2). De fet, la Lorena Elvira (Cap del Gabinet Tècnic) explica que des del Gabinet busquen coordinar-se amb els Sub-directors i amb el Consell

de Direcció: per una banda, si hi ha algun tema que s'impulsa des del Gabinet Tècnic o des de la Secretaria General i que creu que és important que els Directors i Directores coneguin, el comenta amb Secretaria General per tal que el comentin al Consell de Directors o bé perquè ella mateixa vagi al Consell a explicar-lo. D'altra banda, pel que fa a la coordinació amb els Sub-directors, es fan els grups de coordinació i a més s'intenta que "si hi ha algun tema que és prioritari i que és important tenir el parer de tothom" es facin reunions per tal que tothom vegi els documents, pugui fer aportacions, etc.

3.3 Fluxos de comunicació interna

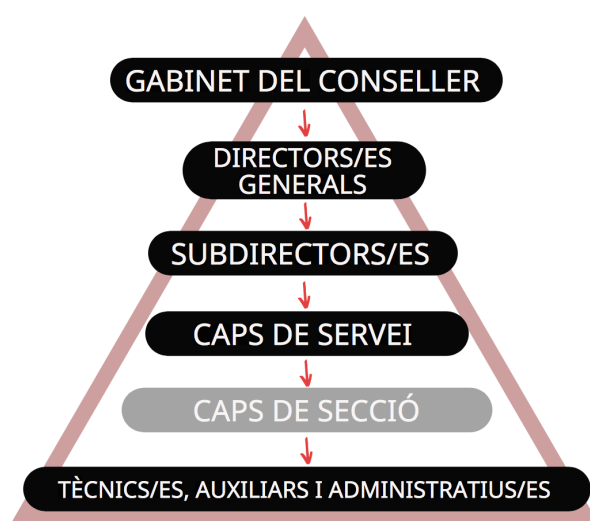
La primera cosa que cal remarcar és que el Departament d'Educació té una estructura molt jerarquitzada i les àrees són molt autònomes, és a dir, la informació ha de passar per un seguit de "capes" i les Direccions Generals (i en alguns casos, les Subdireccions) estan poc comunicades entre elles.

La jerarquia²⁶ funciona de manera que els Tècnics, els Auxiliars i els Administratius depenen dels Caps de Servei (i en alguns Serveis, hi ha un estament intermedi que són els Caps de Secció; però això no es dona a tots el Serveis ni a totes les Subdireccions), els Caps de Servei depenen dels Sub-directors, i els Sub-directors depenen dels Directors Generals. Els Directors Generals depenen de la seva Secretaria, i les dues Secretaries depenen del Conseller i el seu equip.

Els mateixos treballadors assenyalen l'existència d'aquesta jerarquia i recalquen que hi ha una norma no-escrita que diu que l'han de respectar:

"Estàs immers en una capa determinada dins d'un procés jeràrquic, tant per dalt com per baix. Això vol dir que si tu intentes interaccionar per dalt fent més escales de les que has de fer pot ser que algú et digui 'escolta'm abans d'anar a la tercera potser que hauries de passar per la segona'". (Guillem Galceran, Tècnic)

Figura 3: Esquema de la jerarquia al Departament d'Educació.



Font: Elaboració pròpia

²⁶ S'explica de manera més extensa a l'apartat 1 de l'annex.

“No et pots saltar el tema jeràrquic... Per mi és important perquè si la jerarquia no funciona... La jerarquia no vol dir que tu no hagis de fer res perquè no t'ho digui la teva Cap, significa que si la teva Cap et pregunta o veus que tu una cosa no està funcionant, tu li has de comunicar i aquesta persona li comunicarà a l'altra.” (Rosario Cubet, Tècnica)

“Qualsevol cosa tu li dius al teu Cap i el Cap ja li dirà al Sub-director, i el Sub-director ja li dirà al Director... Però els Tècnics no acostumem a fer-ho perquè ningú ens ho ha dit i és com que s'intueix que un Tècnic no se saltarà mai la cadena.” (Imma Carpio, Tècnica)

La informació que flueix des dels alts càrrecs cap a la resta de treballadors es tracta al Consell de Direcció, mencionat anteriorment. A les reunions del Consell de Direcció es posen en comú i es tracten temes de l'actualitat i els Directors Generals fan arribar als treballadors la informació que creuen convenient, tal com explica l'Eduard Illa (Cap de Comunicació).

3.3.1 Comunicació dins del Servei

Comunicació horitzontal

En la majoria dels casos entrevistats, els Tècnics estan ben informats sobre el Servei perquè comparteixen entre ells les tasques que duen a terme o bé perquè compten amb una graella compartida que indica les tasques i els calendaris de cadascú i de la resta de companys i companyes. Però cal dir que aquesta graella no és present a tots els Serveis; es tracta d'una eina que s'ha creat a nivell intern en alguns Serveis del Departament, els alts càrrecs (com la Lorena Elvira, per exemple) no tenen constància de si s'utilitzen o no.

Afirma l'Imma Carpio (Tècnica) que abans de la creació d'aquesta graella aquest aspecte no es gestionava i la gestió de les reunions i les activitats “era més individual; ara és més de Servei”. Segons ella “això és un punt molt favorable de coordinació del Servei” i està relacionat amb les noves incorporacions de Caps i Directius. El seu Servei té la graella al Google Drive:

“Nosaltres tenim com una agenda a través del Google Drive que cada setmana s'actualitza i totes les persones del nostre Servei juntament amb el [Servei] de Xarxes, que treballem conjuntament, sabem en cada moment què està fent cadascú i la reunió on està, a través d'un Drive. Això és nou, s'ha incorporat aquest curs. Si necessito la meva Cap però no la trobo enlloc, miro i sé que està reunida amb tal persona. O sigui, sabem què està fent cadascú a través del calendari de Google.” (Imma Carpio, Tècnica)

En el cas del Servei on treballa el Guillem Galceran (Tècnic), hi ha una graella compartida on hi surt el nom, el càrrec, les funcions i de qui depèn cadascú (i també qui té subordinat), però després cadascú té el seu calendari intern, que supervisa la Cap de Servei. Aquest calendari és supervisat per evitar que el calendari d'algú se solapi amb les

activitats o els calendaris de la resta de treballadors del Servei. En el cas del Servei on treballa la Remei Cerezo (Tècnica), la graella la van crear la Cap de Servei i la Subdirectora quan van arribar al Departament per tal de tenir clares les funcions i les activitats de cada empleat però els treballadors no hi tenen accés. De fet, explica la Remei Cerezo que al seu Servei es queixen de no saber el que fan els companys i que li semblaria bona idea la creació d'una graella compartida com la que tenen altres Serveis o bé la realització de reunions en què cada treballador expliqués allò en què està treballant per tal que “hi hagués una línia única”: “Si no anem a la una això no funciona, i és un Servei en què s’ha d’anar molt a la una perquè la línia ha d’estar molt clara, la línia inclusiva, no podem anar donant missatges contradictoris” (Remei Cerezo, Tècnica).

D'altra banda, com s’ha comentat, la tendència de la majoria de Tècnics entrevistats és la de compartir amb els seus companys les seves tasques diàries, ja sigui a les reunions o bé en el moment en què les estan desenvolupant, és a dir, en el dia a dia. Es demanen ajuda o opinions sobre aspectes o tasques concretes que duen a terme. Tot i això, en alguns Serveis la comunicació entre companys és més reduïda, només comparteixen informació relacionada amb tasques conjuntes i la majoria de tasques són individualitzades. En contraposició als Serveis en què les tasques són individualitzades, d'altres les combinen amb tasques elaborades en petits equips: “Els Tècnics porten activitats individuals o específiques i tiren milles, però després hi ha projectes transversals on sí que intervenen tots els Tècnics del Servei”. (Maica Gil, Cap de Servei)

Comunicació vertical

En relació a la comunicació entre Tècnics i Tècniques i els/les Caps de Servei, la comunicació dels entrevistats és diària, ja sigui cara a cara o bé per correu electrònic o telèfon, i és fluida.

Es fan reunions d'equip setmanals a nivell de Servei — menys en algun cas com el de l'Anna Formosa (Tècnica), que aquestes reunions són esporàdiques i les reunions recurrents són en equips més reduïts per encàrrecs o tasques concretes que comparteixen —. En aquestes reunions es miren les tasques que s’han de tirar endavant, s'estableixen prioritats i, en alguns casos, també serveixen com a seguiment de les activitats que està duent a terme cada treballador. La Rosario Cubet (Tècnica) afirma que aquest seguiment es fa, d'una banda, perquè tothom estigui informat sobre allò que fa la resta, i d'altra, per establir criteris generals.

El Servei que coordina la Marta Clar (Cap de Servei) fa una reunió anual en la qual s'expliquen tots els objectius del curs i es reparteixen les tasques, reunions trimestrals de seguiment i reunions setmanals per unitats (en té dues principalment) on es marquen els objectius de la setmana. A més d'aquestes reunions fa seguiment diari, cara a cara, i envia informació mitjançant el correu electrònic. En el cas del Servei que coordina la Maica Gil (Cap de Servei), les reunions es fan a l'inici de cada període (el seu Servei té 4 períodes) i cada 15-20 dies es reuneixen per temes que sorgeixen de la gestió.

Quant a comunicació ascendent, també cal comentar que generalment, es demana l'opinió dels treballadors en els temes en què són experts, i a les reunions no només es donen directrius i instruccions sinó que també se'ls dona veu. Al Servei que coordina la Marta Clar funcionen de manera que es donen instruccions i materials però també es fan pluges d'idees sobre temes a tractar:

“Hi ha temes que són molt de gestió i que només s'han de lliurar materials, i després hi ha altres temes que sí que són més oberts i ells [els Tècnics] ens han de fer les propostes. Per exemple, el Dia contra l'Assetjament Escolar, doncs fem una pluja d'idees, preguntem què opinen... O si s'ha de muntar una jornada, són ells que generen aquest coneixement. Depèn de la tipologia de tasques tenim una metodologia o una altra.”

Quan fan pluja d'idees, la Marta Clar (Cap de Servei) fa un encàrrec previ i l'equip de Tècnics es reuneix, fa la pluja d'idees i li passen les idees per posteriorment discutir-les conjuntament.

3.3.2 Comunicació dins la Sub-direcció

Els Tècnics i Tècniques entrevistats afirmen que tot i la jerarquia, poden parlar directament amb el Sub-director o Sub-directora en el cas que ho necessitin, però que el més habitual és que la informació passi pel Cap de Servei. En el cas de comunicar-s'hi, ho fan mitjançant el correu electrònic o cara a cara.

Actualment també es dona el cas que el/la Sub-director/a va a parlar amb el/la Tècnic/a sense comunicar-ho abans al/la Cap de Servei. A l'Imma Carpio (Tècnica) és un fet que li sobta donat que amb Sub-directors anteriors no havia tingut la mateixa relació: “[abans] si la Direcció volia alguna cosa sempre passava pels Caps de servei i aquests Caps parlaven amb els Tècnics. Ara la comunicació pot venir d'un Sub-director, fins i tot de la Directora. (...) Ha passat un parell de cops.”

El cas de la Teresa Molina (Tècnica) és especial perquè ella va arribar al Departament per a fer de substituta de la seva Sub-directora un cop li van donar el càrrec a la Sub-direcció.

Per aquesta raó, la seva comunicació amb la Sub-directora és constant i bidireccional: “Em consta que amb la resta de Tècnics, o amb una gran majoria, també és així, però el meu cas és més especial perquè porto temes d'ella; la necessito molt i ella necessita també traspasar-me informació que no ens ha donat temps per com s'ha donat el canvi”. Però la Teresa Molina pensa que si la situació no fos excepcional potser no trobaria adequat parlar amb la Sub-directora per Whatsapp, per exemple.

Quant a la relació entre els/les Caps de Servei entrevistats i els/les Sub-directors/es corresponents, és diària i constant. La Maica Gil (Cap de Servei) es troba en una situació de canvi a la Sub-direcció, però fins abans del canvi, despatxava amb la Sub-directora segons la urgència del tema a tractar. La Isabel Fons (Sub-directora) gestiona l'equip de Caps de Servei molt directament, sense reunions formals acordades un dia de la setmana en concret: “Quan hi ha un tema, ens veiem; potser hi ha un dia que no ens veiem i després n'hi ha un altre que ens veiem tres vegades perquè tenim un problema que hem de resoldre d'una determinada manera”. La gestió a la Sub-direcció d'en Joan Martí (Sub-director) funciona de la mateixa manera, i a més, fa reunions de seguiment.

Quan preguntes als Sub-directors per la informació que fan arribar als Tècnics i als Caps de Servei, la Isabel Fons diu que fa arribar una informació similar, “la que cadascú necessita per fer la seva feina” però que “a vegades a un Tècnic un excés d'informació tampoc l'ajuda, més aviat el pot distreure de la seva feina”.

3.3.3 Comunicació dins la Direcció General

No hi ha comunicació directa entre els/les Directors/es Generals i els/les Tècnics/es en el dia a dia, ni cara a cara ni per correu electrònic. Per la Teresa Molina es tracta d'una relació “de cortesia” i la Rosario Cubet i la Remei Cerezo expliquen que si el seu Director General els necessita fer arribar alguna cosa ho fa mitjançant la Sub-directora. Per l'Anna Formosa aquesta relació es podria millorar amb reunions periòdiques d'equip.

La Teresa Molina i la Rosario Cubet, que comparteixen Direcció General, van tenir una reunió inicial o presentació amb el seu Director General, on ell es va presentar i se'ls van explicar les línies estratègiques generals per tal que estiguessin “establertes i clares”.

Segons les Caps de Servei entrevistades, tampoc hi ha relació directa entre Direcció General i Caps de Servei. Assenyala la Marta Clar (Cap de Servei) que “seria interessant i beneficiaria a tothom” que fluís més la informació des de la Direcció General cap als subordinats, però que quant a despatxar temes o problemes que sorgeixin, no és

necessari que hi hagi comunicació entre el/la Cap de Servei i el/la Director/a General. En canvi, en Joan Martí (Sub-director) diu que hi ha trobades puntuals entre Caps de Servei i Directors/es Generals, quan es necessita una és sobre l'especialitat del Cap de Servei.

La relació entre els Sub-directors entrevistats i els seus Directors Generals és més fluida: “A la Direcció General, des que està l'actual Director, tenim un despatx molt fluid, simultani i coordinat de les tres Sub-direccions” (Joan Martí, Subdirector).

3.3.4 Comunicació entre àrees

Com hem assenyalat anteriorment, les diverses àrees del Departament d'Educació són molt autònomes. Tot i això, actualment des dels alts càrrecs — per exemple, la Lorena Elvira des del Gabinet Tècnic — s'estan impulsant projectes transversals. Aquests projectes queden esmentats a l'apartat (2.3). Alhora, també s'està potenciant la interacció i col·laboració entre àrees, i els entrevistats en donen alguns exemples:

- La Direcció General de la Teresa Molina (Tècnica de la Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial), ocasionalment, treballa conjuntament amb altres Direccions Generals, com la de Currículum i Personalització.
- El Servei de la Rosario Cubet (Tècnica del Servei d'Ordenació dels Ensenyaments de Règim Especial) té una relació molt directa amb l'àrea de Formació Professional, que és una àrea que pertany a la mateixa Sub-direcció que la del seu Servei.
- Des de la Sub-direcció del Guillem Galceran (Tècnic) busquen homogeneïtzar-se per tal de poder interaccionar fàcilment entre Serveis: “és més dinàmic i la utilitat del sistema és alta”.

L'Imma Carpio (Tècnica) posa de manifest aquesta voluntat de posar en marxa programes transversals i afirma que des del seu punt de vista són necessaris per a “tenir una visió molt més global i per poder participar” i fan que els treballadors es puguin sentir més implicats. Igualment, no està segura de si aquesta voluntat recent s'acabarà consolidant amb el temps. La Rosario Cubet (Tècnica) recalca que en una Institució “s'ha de ser conscient” que quelcom pot afectar “no només la teva àrea sinó a moltes”, i en Joan Martí (Sub-director), ho subscriu: “tot està travat i per tant tothom és responsable d'unes qüestions concretes però tothom ha de tenir informació de per què es decideix una cosa o una altra, ja que li acaba afectant. Per tant és bo que ens escoltem, que sentim, (...) que

se senti tothom, que tothom escolti i sàpiga la transversalitat... Perquè aquí la finalitat és donar un servei públic.”.

Però segueix havent-hi problemes de flux d'informació entre àrees. La Marta Clar (Cap de Servei) assenyala que no li arriba informació sobre els objectius de l'altra Sub-direcció de la seva Direcció General i desconeix si la seva Sub-directora té aquesta informació. La Marta Clar proposa millorar la manca d'informació amb reunions a nivell de Direcció General com la que es va dur a terme a la Direcció General de la Teresa Molina i la Rosario Cubet: “una reunió general a principi de curs a nivell de Direcció General crec que li agradaria a tothom”.

També és destacable el fet que, segons explica la Maica Gil (Cap de Servei), el seu Servei (encarregat de la formació del Personal d'Administració i Serveis) tingui un homòleg a la Secretaria de Polítiques Educatives (el Servei que s'encarrega de la formació dels docents) però que ambdós Serveis siguin totalment autònoms i no es comuniquin en el dia a dia: “és una incoherència i és una de les coses que he posat sobre de la taula i espero que es puguin dur a terme”. Ella està convidada a les reunions de la Comissió Tècnica en què es fa un seguiment del Pla de Formació del Docent, hi té veu però no té vot i li serveix per assabentar-se de com es gestiona la formació dels docents.

3.3.5 Comunicació informal

Els entrevistats afirmen que la comunicació en forma de rumor és inevitable però que no és quelcom significatiu en els seus equips de treball, ja que s'intenta gestionar la informació de la manera més oficial possible. L'Eduard Illa (Cap de Comunicació) ho subscriu però afegeix que és difícil que en una institució tan gran com el Departament d'Educació no existeixi aquest tipus de comunicació.

3.4. Eines de comunicació interna

3.4.1 Pla de Comunicació Interna

El Departament d'Educació no compta amb un Pla de Comunicació Interna però afirma Lorena Elvira, cap del Gabinet Tècnic, que ha comentat amb el Cap de l'Oficina de Comunicació que “valdria la pena” elaborar-ne un conjuntament.

3.4.2 Altres eines

Els entrevistats van ser preguntats per un seguit d'eines de comunicació: Manual d'Acollida al Nou Col·laborador, Manual de Cultura Institucional, revista interna, taulell d'anuncis, bústia de suggeriments interna, notes informatives internes, cursos de formació, reunions i Intranet.

Des del Gabinet Tècnic s'afirma que aquestes eines estan incloses dins la Intranet. Alhora, ni a la Cap del Gabinet Tècnic ni al Cap de l'Oficina de Comunicació no els consta l'existència d'un Manual d'Acollida del Nou Col·laborador.

- **Manual d'Acollida al Nou Col·laborador**

No hi ha un manual físic, sinó que, segons Maica Gil, Cap del Servei que s'encarrega de l'acollida als nous treballadors (Servei de Formació del Personal d'Administració i Serveis, de la Direcció de Serveis), les explicacions d'acollida de la sessió que es fa als nous treballadors són verbals i a més, els recursos es troben a la Intranet.

La sessió d'acollida funciona de la següent manera:

“Quan entres a treballar al Departament per primera vegada vindràs amb una Tècnica i t'explicarà, en 1 hora o 1 hora i mitja, com s'estructura el Departament i on són les eines que pots trobar bàsicament dins la Intranet.” (Maica Gil, Cap de Servei)

Els treballadors coincideixen en què la formació i les explicacions que es donen des del Departament se centren en els processos de gestió, com per exemple el marcatge d'entrada i sortida o peticions de dies de vacances. Alhora també es donen informacions sobre els serveis amb què compta el Departament d'Educació (com la cafeteria o els serveis mèdics) i l'organigrama, entre d'altres.

“Em van fer una formació inicial presencial de presentació de l'organigrama i l'estructura general i funcionament del Departament d'Educació.” (Anna Formosa, Tècnica, fa 12 anys que treballa al Departament)

“El servei de personal té una persona que t'acull i et dona una sèrie d'informació per saber com va la Intranet, la gestió del personal, entrades i sortides,... Et passen tota la informació del que és l'organigrama del departament amb els telèfons... I em van fer una sessió d'informació d'unes 2 hores.” (Marta Clar, Cap de Servei, fa 6 anys que treballa al Departament)

Hi ha treballadores com la Isabel Fons (Sub-directora) — que va arribar al Departament d'Educació l'any 1986 —, no van rebre cap mena de Pla d'Acollida perquè encara no existia.

Des del Departament, durant l'acollida, no es fan explicacions sobre cultura institucional o corporativa. Treballadores com la Rosario Cubet (Tècnica, va arribar al Departament fa 10 anys) afirmen que els hagués estat útil informació d'aquest caire, així com també d'altra sobre el funcionament del sistema educatiu a Catalunya: "Per exemple, estaria bé que sabessin que som serveis centrals però que també depenem dels serveis territorials, que aquests també tenen els centres, que tenen la coordinació d'aquests centres, i que al territori al final s'arriba a través dels instituts. Això ho has de deduir tu després d'haver estat allà un temps."

L'Imma Carpio (Tècnica) també pensa que seria útil tenir informació de caire corporatiu:

"Aquí no et fan formació a nivell corporatiu. Aquí ets autodidacta. Moltes vegades veig que jo tinc una informació, potser per la meua expertesa o la meua necessitat de voler saber les coses, però jo veig que altres companys que estan, per exemple, a la taula del costat, mai s'han preguntat segons quines coses, i són coses que crec que hauríem de saber tots si és que estem aquí. Saber com es porta la gestió de l'aplicació que portem, de la formació, saber a qui hem de derivar i a qui no, saber quines trucades sí i quines trucades no... Hi ha com uns mínims que penso que s'haurien de saber". (Imma Carpio, Tècnica)

A nivell d'acollida entre els companys, alguns treballadors afirmen que van arribar i els van ajudar i d'altres que diuen que els hi van donar la feina per fer i es van haver d'*espavilar*. Per exemple, el cas del Guillem Galceran (Tècnic) va ser el següent: "Em van cridar d'un dia per l'altre. En arribar, la companya em va dir: aquest és l'ordinador, aquí hi ha les contrasenyes d'accés, això és l'*access*, aquesta és la pila de feina que has de fer i aquest és el programa que s'ha de gestionar, ja pots començar." En Guillem Galceran, tot i així, afirma que no va necessitar cap informació sobre el funcionament del Departament perquè sempre s'havia interessat per aquesta qüestió i ja sabia a trets generals en què consisteix el funcionament de la institució.

Remei Cerezo (Tècnica, fa 3 anys que treballa al Departament), destaca que durant la seva acollida va comptar amb el suport de les companyes del Servei i subratlla la importància del suport de la resta de treballadors i treballadores de l'àrea per a aprendre a aplicar totes les gestions pròpies del funcionariat del Departament — cosa que també remarquen Anna Formosa (fa 12 anys) i Teresa Molina (setembre del 2018) —.

Al Joan Martí (Sub-director), li hagués semblat útil que l'equip que va marxar (la seva entrada va correspondre amb un moment de canvi polític) quan el seu equip va entrar al Departament fa 38 anys li hagués fet una acollida. En aquest sentit, creu convenient facilitar l'acollida a la persona que el substitueixi en un futur: "Jo ara em penso jubilar molt aviat i estic disposat a ajudar en tot, a facilitar tota la informació, a comentar-ho tot amb el

nou treballador. I s'ha de deixar, entenc, un Manual de les coses que queden pendents, és de sentit comú.”

- **Manual de Cultura Institucional**

Hi ha un seguit de treballadors i treballadores que desconeixen l'existència d'aquest Manual: Joan Martí (Sub-director), Isabel Fons (Sub-directora) Remei Cerezo (Tècnica), Teresa Molina (Tècnica), Imma Carpio (Tècnica) i Anna Formosa (Tècnica).

Rosario Cubet (Tècnica) afirma que hi ha documents referents al tema de la Imatge, que els proporciona l'àrea de Serveis Jurídics: “des de fa 2 anys ens comuniquen quins són els models que s'han de fer servir per a les presentacions, per un document que és una carta, per una resolució... I després tu també tens models que has de seguir per poder enviar informació que es publicarà al DOGC”.

Guillem Galceran (Tècnic) recorda “haver vist *power points* o exposicions on hi havia no només els organigrames sinó també com era una mica l'estructura [del Departament]”. No recorda si estan situats a l'ATRI o si són propis de l'Escola d'Administració Pública.

- **Revista interna**

Seguint el cas del Manual de Cultura Institucional, hi ha un seguit de treballadors i treballadores que desconeixen la seva existència o ho dubten: Marta Clar (Cap de Servei), Maica Gil (Cap de Servei), Rosario Cubet (Tècnica), Remei Castro (Tècnica), Imma Carpio (Tècnica), Teresa Molina (Tècnica) i Anna Formosa (Tècnica). Els dos Sub-directors entrevistats, Joan Martí i Isabel Fons, afirmen directament que no existeix cap revista interna.

En Guillem Galceran (Tècnic) recorda l'existència de Funció Pública, que afirma haver rebut, i creu que ara existeix per Internet.

- **Taulell d'anuncis**

Els entrevistats afirmen que hi ha un taulell d'anuncis, i alguns concreten que n'hi ha un que es troba al costat del menjador, a la planta baixa, i d'altres el situen a la Intranet i a les plantes de pàrquing.

Els entrevistats diuen que serveix per posar anuncis de caire personal, com per exemple, per llogar o vendre un pis, i que en el cas de la Intranet, hi ha informació relacionada amb els seus llocs de treball.

L'Imma Carpio (Tècnica) el situa com a “estàtic” i “sense moviment”. De fet, alguns dels entrevistats, com la Marta Clar (Cap de Servei) o la Teresa Molina (Tècnica) no l'han utilitzat mai. D'altres com la Rosario Cubet (Tècnica) l'han utilitzat una vegada des que treballen al Departament, per a posa un anunci personal.

- **Bústia de suggeriments interna**

Hi ha un seguit d'entrevistats als quals no els consta la seva existència o ho desconeixen: Imma Carpio (Tècnica), Remei Cerezo (Tècnica), Guillem Galceran (Tècnic), Anna Formosa (Tècnica), Marta Clar (Cap de Servei) i Joan Martí (Sub-director). La Teresa Molina (Tècnica) pensa que sí que existeix però no sap on ubicar-la: “imagino que sí però no sabria ubicar-la”.

La Maica Gil (Cap de Servei) introdueix l'existència d'una bústia genèrica per la ciutadania, però seguint el que diuen els altres entrevistats, afirma que no existeix una bústia interna: “Interna del Departament, no. Nosaltres l'únic que tenim amb el professional així directe és una bústia genèrica. Aleshores igual que difonem informació amb la bústia, també rebem peticions d'informació o queixes i reclamacions”.

- **Notes informatives internes**

Alguns treballadors com la Remei Cerezo (Tècnica), el Guillem Galceran (Tècnic) o la Marta Clar (Cap de Servei) no saben si s'en difonen perquè a ells no els han arribat. D'altres com la Rosario Cubet (Tècnica) afirmen que no existeixen. Per exemple, en Joan Martí (Sub-director) afirma que l'únic que rep són notes de control de l'agenda amb el Director General que li envia la Secretaria.

L'Anna Formosa (Tècnica) diu que sí que se'n difonen, mitjançant la Intranet del Departament. La Teresa Molina (Tècnica) afegeix que va rebre'n una “per un tema de vacances de Nadal”.

- **Cursos de formació o formacions internes**

La pregunta sobre cursos de formació va ser introduïda a les entrevistes quan la Rosario Cubet en va parlar a la seva entrevista, per tant, no hi ha constància de si tots els entrevistats coneixen els cursos de formació ni de si n'han fet algun. Al Departament es fan dos tipus de cursos de formació; per una banda hi ha aquells cursos que serveixen per ampliar els coneixements dels treballadors en diverses matèries, i d'altra, els cursos que pretenen formar els treballadors en un seguit d'àmbits relacionats amb el Departament d'Educació. Hi ha diverses àrees encarregades de la formació dels treballadors, entre les quals hi ha el Servei de Formació del Personal d'Administració i Serveis (que és el Servei que coordina la Maica Gil), però aquest tipus de cursos, tal com diu la Cap de Servei Maica Gil, serveixen "per millorar les seves competències i avançar en els seus perfils professionals", així que no entren dins la present anàlisi. Quan es preguntava als treballadors per formacions o cursos de formació, feien referència a aquest tipus de cursos.

Però cal esmentar que, tal com s'ha esmentat anteriorment a l'apartat sobre el Gabinet Tècnic, el Departament d'Educació també compta amb una sèrie de formacions, per exemple, en matèria de Transparència o de Protocol, que es fan als treballadors per tal que puguin dur a terme les seves tasques dins del Departament i que sí que compten com a eina de comunicació interna.

- **Reunions**

Aquest mitjà de comunicació interna ja ha estat tractat a l'apartat anterior referent als fluxos de comunicació interna (punt 3 de l'anàlisi de resultats).

- **Intranet**

El Departament d'Educació compta amb dues Intranets: la Intranet interna pels treballadors del Departament i el Portal de Centres (la qual va associada als docents dels centres educatius). En aquesta anàlisi ens centrarem en la Intranet interna.

En què consisteix la Intranet del Departament?

L'Àrea encarregada d'aquesta eina és el Gabinet Tècnic. La Cap del Gabinet Tècnic, Lorena Elvira, en recalca els següents punts:

- Ha de cobrir les necessitats informatives dels treballadors: “La funció de la Intranet és poder comunicar als empleats públics del Departament tota aquella informació que es considera rellevant i poder tenir allà tota la informació relacionada amb qualsevol procediment; amb qualsevol cosa que algú necessiti saber, de com ha d’arxivar un document, de com és la normativa de protecció de dades personals, de com es contracta, com s’ha de gestionar un contracte, etc.”
- S’ha d’intentar cobrir tota aquella necessitat d’informació que no estigui coberta: “Si tu treballes a l’administració, en aquest Departament, hauries de poder trobar qualsevol cosa que necessitis allà. I si no ho trobessis doncs comunicar-nos a nosaltres que si trobes que a la teva unitat hi ha una matèria que és molt rellevant, doncs hauries de poder dir-ho perquè nosaltres ho incorporéssim.”
- Busca evitar els correus electrònics: La Intranet també busca evitar els correus electrònics massius i continus, de manera que “qualsevol empleat públic el primer que hauria de fer en entrar a l’ordinador és mirar la Intranet i veure quines són les novetats, o en el cas de necessitar conèixer alguna normativa o qualsevol cosa, poder anar a buscar-ho al cercador. I la nostra responsabilitat és que puguin trobar allà [a la Intranet] tot allò que necessitin.”
- Ha de ser entenedora per a tots els treballadors: “Modifiquem el que calgui d’allò que es publicarà perquè es compregui, perquè sigui una lectura fàcil.”

Quina funció i quins usos habituals li donen els treballadors del Departament?

Pels treballadors la Intranet és una eina de consulta d’informació i de gestió administrativa. Per l’Anna Formosa (Tècnica) els seus usos bàsics són: “Difondre protocols interns i plantilles i procediments de gestió, facilitar informació de la normativa vigent, facilitar gestions internes i coordinació entre diferents unitats, donar suport al treballador en matèria de personal i drets, entre d’altres.”

Rosario Cubet (Tècnica), Teresa Molina (Tècnica), Imma Carpio (Tècnica) i Joan Martí (Sub-director) resumeixen els usos més habituals que se li dona en:

- Reserva de sales
- Reserva d’aparcaments
- Consulta d’instruccions (d’inici de curs, per exemple)
- Inscripcions a cursos de formació

- Notificació de visites
- Consulta del menú del menjador
- Consultes referents a la biblioteca
- Consulta de calendaris
- Consulta de models o protocols
- Consulta de documentació
- El marcatge (fitxar les entrades i les sortides)

Guillem Galceran (Tècnic), entre altres treballadors, afegeix la consulta de normativa (tant actual com antiga), de documentació o d'informació de comptabilitat; la Remei Cerezo (Tècnica) també hi consulta el directori — on hi ha l'organigrama i un buscador de persones que treballen al Departament, amb les corresponents extensions telefòniques — i hi suma un apartat rellevant per als treballadors: el correu electrònic dels funcionaris de la Generalitat (xxx@gencat.cat). La Remei Cerezo li veu un problema a aquest correu electrònic i és que no tothom està acostumat a utilitzar-lo i si no es vincula amb el correu electrònic habitual, molta informació no arriba:

“Tenim també la part del correu Gencat, que també està vinculat a la Intranet, i que els docents no estem acostumats a utilitzar perquè nosaltres seguim amb l'xtec.cat en lloc d'amb el gencat.cat. Amb la qual cosa, si no el tens redirigit de tant en tant has de fer una revisió del correu [gencat.cat], perquè és on t'arriben les informacions en relació a alguna incidència de marcatge.”

Segons en Joan Martí (Sub-director) “aquesta és l'eina més potent, és a dir, que la Intranet ha de substituir les trucades per telèfon, i els docents s'han d'acostumar a accedir-hi i a arribar a la informació mitjançant aquesta eina”. Isabel Fons (Sub-directora) ho subscriu: “tot allò que abans havies de parlar, per exemple, quan t'havien de passar un model, ara està a la Intranet; el web i la Intranet ens han de recollir tota la informació per tal de no haver de preguntar-la”, però pensa que els treballadors encara s'hi han d'acostumar.

• **Altres: Projecte de butlletí electrònic**

Actualment hi ha un projecte de butlletí electrònic que ha estat proposat pel Servei de la Maica Gil (Cap de Servei de Formació del Personal d'Administració i Serveis):

“El nostre sistema de gestió de les activitats és molt arcaic; a l'hora de treure una informació i els programes dels cursos, has de fer una recerca per títol (si el saps) o has d'anar a buscar a una llista

que és molt difícil d'ordenar i no és gens àgil. Aleshores nosaltres el que vam proposar és fer un butlletí electrònic com el que tenen moltes institucions públiques.”

La Maica Gil afirma que des del Gabinet Tècnic, des de la seva creació, es va voler impulsar un butlletí de centres, per als docents, i des de l'Àrea de Formació del PAS es va proposar la creació d'un altre butlletí per al Personal d'Administració i Serveis. De fet, Lorena Elvira (Cap del Gabinet Tècnic) explica que des del Gabinet Tècnic es volen posar en marxa diversos butlletins: “un dirigit a la ciutadania, a la comunitat educativa en general, i un altre més dirigit al que són els directors de centres i a tot el personal que treballa als centres educatius”. És a dir, és una idea de butlletí que no només aniria dirigit al personal intern sinó que també arribaria als centres educatius. Però de moment només es tracta d'una idea que s'ha de promoure i dur a la pràctica.

3.5 Motivació i sentiment de pertinença

Motivació i implicació dels treballadors

Cada Servei i cada Sub-direcció funcionen diferent, i per tant, els graus de motivació i implicació del personal són diferents. Hi ha dues tendències: les àrees en què hi ha problemes de motivació i implicació i les àrees en què els mateixos treballadors no perceben aquests problemes.

a) Àrees amb problemes de motivació i implicació

Per exemple, l'Anna Formosa (Tècnica), creu que “hi ha una mica de desencant” perquè tenen poc marge de creativitat i flexibilitat en la majoria de les seves feines, “que venen amb les línies molt marcades, molt dirigides i manca potenciar el treball en equip”. Per ella, doncs, seria important donar “més llibertat en el desenvolupament de les tasques tècniques” i fomentar “el teletreball i treball en equip en funció de les necessitats personals i laborals”.

La Teresa Molina (Tècnica) atribueix el grau de motivació i d'implicació al tipus de tasca que fa el treballador al Departament: “Els docents sé que s'impliquen amb la tasca que estan fent perquè pertanyo a aquest col·lectiu. (...) Depèn de la tasca que tingui [la persona] farà més o menys. Si algú, per exemple, està gestionant matrícules de pàrquing o segons què la implicació potser és molt més lleugera que la d'un docent. Jo crec que és un tema d'atribucions o idoneïtat del teu perfil amb les tasques que et toquen”. A més,

relaciona el fet que els docents estiguin implicats amb el fet que són ells els qui decideixen deixar el centre educatiu per anar a treballar al Departament d'Educació.

La Remei Cerezo (Tècnica) afirma que els treballadors es troben en “un moment regular”, i recalca que la implicació depèn del moment. Però segueix la línia de pensament de la Teresa Molina i afirma que els docents que treballen al Departament com a Tècnics hi treballen perquè volen, “perquè tu tens la plaça definitiva en un altre lloc [el centre educatiu] i sempre tens l'oportunitat de marxar”. Quan es refereix als administratius i els auxiliars assenyala que “hi ha de tot” i “hi ha gent que li costa més implicar-se en la feina”.

La Marta Clar (Cap de Servei) fa una separació entre el personal “més nou” i el personal que porta més temps al Departament: “tinc una part del Servei que és nova d'aquest any i està molt implicat, molt content, molt motivat. La gent que porta més anys costa més per la inèrcia i perquè anem molt saturats de feina”. Per ella la inèrcia i la saturació dificulten la motivació del personal.

Quan els preguntes per idees per a millorar la falta d'implicació o de motivació, tenen diverses visions. Per exemple, la Remei Cerezo (Tècnica), a l'hora de millorar la falta d'implicació al seu Servei, diu que “és complicat” perquè ho han estat intentant des del primer moment i no se'n surten (referint-se al Personal d'Administració i Serveis), tot i haver utilitzat diverses estratègies. Tot i això diu que es tracta d'un fenomen “específic”, no generalitzat. En Joan Martí (Sub-director) aposta per informar els treballadors i “fer que se sentin útils i que tinguin sentit de pertinença”, però també diu que “és bastant complicat” i que “l'organització i l'empresa ha de posar eines i mesures per intentar que tothom se senti el màxim de còmode” a la feina. Per la Marta Clar (Cap de Servei), “una de les coses que es podria fer per aconseguir que la gent se senti més reconeguda és que poguessin presentar més iniciatives, que poguessin ser més actives en tot el tema de prendre decisions o organitzar-se, però això en el dia a dia és complicat, i més encara amb una estructura jeràrquica [com la del Departament]”.

Per tant, els treballadors perceben diferents causes d'un possible desencant o falta de motivació: la funció i les tasques que el treballador faci al Departament, la rigidesa de les tasques, la falta de treball en equip o el temps que el treballador porti treballant a la institució.

b) Àrees on no es perceben aquests problemes

La Maica Gil (Cap de Servei) intenta que al seu servei es cuidi molt la felicitat dels treballadors i afirma que insisteix sempre en què “les coses s’han de parlar, quan hi ha problemes, malentesos o coses no resoltes” i el seu despatx “està sempre obert”, i en conseqüència “el clima laboral del servei és molt idoni” i “la gent està contenta”. Segons ella, quan hi ha pics de feina no ha de demanar als treballadors que facin hores extra, sinó que ells mateixos es queden al Departament un cop acabada la jornada laboral que els correspon per horari: “L’Elisabeth, per exemple, acaba a les 15:00h però hi ha hagut vegades que hem organitzat jornades en què se n’ha anat a les 17:00h”.

A la Isabel Fons (Sub-directora) li sembla que a la seva Sub-direcció “tothom està molt orgullós de treballar pel sector públic”, i que per tant, la manca d’implicació no és un problema a la seva Sub-direcció. Per a l’Imma Carpio (Tècnica) tampoc és un problema, i a més no coincideix amb el plantejament de la Teresa Molina de la diferència de tasques, ja que per ella “la gent té ganes i tots fem una mica de tot”.

Sentiment de pertinença

Hi ha treballadors que sí que senten algun tipus de sentiment de pertinença vers la institució, com la Isabel Fons (Sub-directora): “Jo me l’estimo. A vegades podem criticar-la, però el mateix que un critica a casa seva la seva família. Te l’estimes, perquè portes molts anys aquí, i quan des de fora es critica el Departament per determinades coses perquè no tot es fa bé, òbviament, dol i et sap greu.” Ella sent una estima vinculada també al fet que “el teu treball poc o molt ha de servir perquè el futur del país sigui millor, perquè estàs treballant directament de cara als alumnes que seran el futur del país”. És a dir, també vincula la pertinença a la Institució amb el servei públic.

Aquesta estima a la Institució no es dona en tots els casos, però sí que hi ha d’altres treballadors que vinculen el sentiment de pertinença al Departament amb la seva vocació per l’ensenyament i al servei públic:

“Jo el que tinc molt assumit és el que sóc funcionaria, treballadora pública, i queestic aquí per servir a la societat. (...) Jo vaig venir aquí perquè vaig voler, perquè la finalitat del Departament m’agrada molt; ajudar al sistema educatiu... En aquest sentit sí que em sento lligada o almenys involucrada amb la feina que faig.” (Marta Clar, Cap de Servei)

“M’he sentit lligat pel compromís que he agafat amb la meva funció. He acabat treballant en funció dels meus caps i he estat més o menys còmode i m’he sentit més recolzat o menys, però el sentit de pertinença i de responsabilitat és una cosa molt personal.” (Joan Martí, Sub-director)

De fet, la Remei Cerezo recalca el fet que els docents “empitjoren les seves condicions laborals” quan canvien el centre educatiu pel Departament, ja que perden dies de vacances i se’ls allarga l’horari, per exemple. De manera que per ella, hi ha d’haver quelcom que et lligui a la Institució per quedar-t’hi en lloc de tornar al centre. Segons ella, “t’hi quedes perquè penses que tu estàs participant per tal que millori l’atenció educativa dels alumnes, i més dels nostres alumnes, que són els que al final t’importen”. És a dir, a ella també la lliguen el servei públic i la vocació.

Com a últim apunt, cal remarcar que alguns treballadors es refereixen al Departament com a “casa”, com per exemple, la Sub-directora Isabel Fons: “jo crec que hi ha aquesta part addicional d’estima del que estem fent dins d’aquesta **casa**”.

VI. Conclusions

L’estudi de cas del present treball ha permès establir una panoràmica de **com s’articula la comunicació interna en una institució pública** com el Departament d’Educació de la Generalitat de Catalunya. Després d’analitzar el cas mitjançant les entrevistes a 10 treballadors de diverses àrees de la institució, així com amb el Cap de l’Oficina de Comunicació i la Cap del Gabinet Tècnic, podem concloure que la comunicació interna en una institució pública com la Conselleria d’Educació encara té molt camí per recórrer. Seguint el que diu Díaz-Meco (2017), tot i les iniciatives que s’estan posant en marxa (o que es volen posar en marxa en el futur), la comunicació interna encara està lluny de poder considerar-se estratègica per a la gestió de la institució. Tot i això, és una institució que es troba en procés de canvi a nivell comunicatiu.

Dues de les qüestions que es van voler descobrir des d’un inici van ser **qui és la persona encarregada de la comunicació interna al Departament d’Educació i si aquesta persona era el Cap de Comunicació de la institució, quines funcions feia quant a la comunicació interna**. Després de l’anàlisi, s’observa l’absència d’una figura que s’encarregui íntegrament de la comunicació interna a la institució. El Cap de l’Oficina de Comunicació és qui s’encarrega de gestionar la comunicació externa i la mancança d’una figura que gestioni íntegrament la comunicació interna es supleix amb la Cap del Gabinet Tècnic, que s’ocupa de diversos aspectes com la posada en marxa de projectes transversals, la gestió de la Intranet i les polítiques de transparència. És a dir, encara que no existeixi un DIRCOM intern, sí que hi ha una àrea que està començant a posar en marxa la gestió — no de manera global però sí en alguns aspectes — de la comunicació interna, que és el Gabinet Tècnic. També hi ha àrees de formació del personal, tant docent

com d'Administració i Serveis, que porten l'acollida dels nous treballadors i els cursos de formació.

Tal com s'explica al marc teòric, Freixa (a Madroñero, 2015:23) diu que avui en dia una empresa o institució que no compti amb un Director de Comunicació que aglutini la comunicació interna i externa no pot existir, i en el cas que existeixi, està a la vora del caos o rendeix un 75% menys del que podria aconseguir. Coincidint amb la seva línia de pensament, en lloc de buscar una coordinació entre Oficina de Comunicació i Gabinet Tècnic com es fa actualment, potser s'hauria de crear una mena de DirCom intern que treballés dins l'Oficina de Comunicació i que estigués comunicat diàriament amb el DirCom extern (l'Eduard Illa). La magnitud de la institució fa bastant inviable que una mateixa persona gestioni els públics interns i externs alhora, però en lloc de tenir les dues figures en dues àrees diferents, seria més útil que treballessin en la mateixa àrea, i alhora, que una persona s'encarregués de tot el que té a veure amb la comunicació interna en lloc de tenir diverses àrees que s'encarreguin d'aspectes concrets, com passa actualment.

Dos altres aspectes que es van voler analitzar des d'un principi eren referents als fluxos de comunicació interna. Es va voler esbrinar **si la comunicació interna al Departament d'Educació és multidireccional o bàsicament descendent**, i alhora, **si des dels alts càrrecs es fomenta la comunicació ascendent i horitzontal o simplement es concep la comunicació interna com a comunicació descendent**. Es pot afirmar que es donen dues situacions: la comunicació és multidireccional quant als Serveis i les Sub-direccions, però quan ascendim al nivell de les Direccions Generals, la comunicació és bàsicament descendent. Quant a la comunicació informal, no és rellevant a la institució. Cal comentar també l'existència d'una jerarquia molt marcada, que tot i que es dilueixi en alguns moments, segueix sent el pilar bàsic de les relacions comunicatives que es donen al Departament d'Educació.

El flux d'informació a la institució segueix la jerarquia establerta de manera ascendent, i els "salts" es donen esporàdicament quan parlem de comunicació descendent — quan un Tècnic/auxiliar/administratiu vol parlar amb el seu Sub-director normalment passa pel Cap de Servei però quan un Sub-director vol dirigir-se a un Tècnic/auxiliar/administratiu pot recórrer a ell directament, encara que no sigui el més habitual —. Pel que fa a la comunicació horitzontal, és molt remarcable a nivell dels Serveis, i això indica que hi ha un bon clima comunicatiu i cohesió dins d'aquestes unitats, però veiem que aquest tipus de comunicació no es dona entre les diverses àrees. De fet, com s'ha comentat a l'anàlisi, el Departament d'Educació és una institució en la qual les diverses àrees són molt

autònomes i estan molt poc interrelacionades; cada àrea es gestiona segons com determinen els alts càrrecs de la mateixa àrea i se segueixen sistemes de gestió i estratègies diferents. No existeix una gestió unificada i una de les mostres és el fet que hi hagi Serveis que utilitzin una graella per a gestionar-se i d'altres que no. És un aspecte a potenciar i com s'ha explicat, des del Gabinet Tècnic s'estan començant a impulsar diverses iniciatives per tal de cohesionar la gestió comunicativa interna.

Respecte als fluxos de comunicació interna, també cal destacar que des dels Serveis es potencia la comunicació ascendent i la relació entre els caps i els Tècnics/auxiliars/administratius és fluida i s'articula mitjançant reunions i despatxos presencials. El treball diari dels Tècnics/administratius/auxiliars és tant autònom com organitzat en petits equips. A nivell de Sub-direcció, cal dir que tornem a veure la manca d'unificació de criteris de gestió, perquè mentre que en algunes Sub-direccions els diversos Serveis funcionen de manera conjunta, en d'altres funcionen de manera autònoma. Però cal esmentar que en molts casos això es dona per la diferència de tasques que es duen a terme en uns Serveis i d'altres; quan les tasques estan relacionades, els Serveis funcionen conjuntament; i quan es fan tasques sense relació, els Serveis funcionen autònomament.

Com s'ha comentat, la comunicació a nivell de Direcció General, és bàsicament descendent i escassa. De fet, alguns treballadors es queixen perquè la informació no flueix prou des dels alts càrrecs de la Direcció General, i coincidint amb l'opinió d'alguns treballadors, es podrien dur a terme reunions informatives a nivell de Direcció General en què participessin tots els empleats de la Direcció per tal d'explicar les línies estratègiques, així com des dels alts càrrecs de les Direccions i Subdireccions també es podria mirar d'unificar les diverses activitats que s'hi duen a terme i els criteris de gestió.

A més dels fluxos d'informació, també es van voler examinar les **eines de comunicació que s'utilitzen al Departament d'Educació** i, concretament, **si existeix algun tipus de Pla de Comunicació Interna que contribueixi al bon funcionament de la comunicació interna a la institució**. Sorpren que en una institució tan complexa a nivell d'organigrama com el Departament d'Educació compti amb tan poques eines per a gestionar el personal. Les eines bàsiques que s'utilitzen són la Intranet, les reunions i els cursos de formació del personal. També es compta amb un tauler d'anuncis. Les reunions suposen un dels pilars de la comunicació al Departament i és un aspecte molt positiu, donat que com diu Villafañe (1999:311) no només serveixen per millorar aspectes de l'organització sinó que també ajuden a "millorar la comunicació i l'intercanvi de coneixements, fomentar les

relacions personals i compartir experiències i objectius". Alhora també és molt positiu que s'aposti per la formació del personal intern.

No existeix cap Pla de Comunicació Interna, però és una de les eines que es volen introduir des del Gabinet Tècnic: com s'ha explicat al punt 2.2 de l'anàlisi de cas, la Lorena Elvira, Cap del Gabinet Tècnic està impulsant un seguit d'iniciatives, per tant, actualment sí que hi ha una mena de Pla de Comunicació Interna en marxa.

Respecte a l'acollida dels nous treballadors que arriben al Departament, no se'ls fa arribar un Manual d'Acollida al Nou Col·laborador perquè no existeix. L'acollida que s'ofereix des del Departament se centra en informació de gestió, per tant, queda descuidada la vessant corporativa, que seria interessant que s'inclogués per tal que el nou personal conegués les normes deontològiques, la visió i els valors de la institució, i nocions bàsiques relacionades amb l'organització dels diversos actors que intervenen en tot el que és la Conselleria d'Educació. Potser també seria convenient que s'assignés una mena de "tutor" que ajudés als nous empleats durant les primeres setmanes que treballen al Departament per a facilitar la seva incorporació. El temps que un treballador tarda a assimilar les seves noves competències pel seu compte és temps productiu desaprofitat que, en el cas que tingués un acompanyament, seria utilitzat per a fer la seva feina.

Els treballadors entrevistats no tenen constància de si existeix un Manual de Cultura Corporativa, ni revista interna, ni bústia de suggeriments. El fet que els mateixos treballadors no puguin assegurar si existeixen o no ja suposa un problema comunicatiu que s'hauria de solucionar perquè una eina que no es coneix és una eina que no existeix i que no fa la seva funció. És cert que es demana l'opinió del personal que fa cursos de formació per tal d'introduir millores en els futurs cursos, però seria interessant incorporar una bústia de suggeriments genèrica per tal de fer més partícips els treballadors en el funcionament de la institució i augmentar el lligam amb aquesta.

Com ja s'ha comentat anteriorment, es volen posar en marxa diversos butlletins informatius per algunes de les àrees del Departament, cosa que millorarà la difusió d'informació cap als treballadors.

Per últim, també cal comentar un altre aspecte que es va voler estudiar: **la motivació i el sentiment de pertinença dels treballadors**. Quant a la motivació, es percep una dualitat: en algunes àrees hi ha falta de motivació i en d'altres no. Davant la manca de motivació dels treballadors que es dona en algunes àrees del Departament, els mateixos treballadors entrevistats proposen algunes possibles solucions: que es doni més marge de creativitat i flexibilitat en la seva feina, més llibertat en el desenvolupament de tasques

tècniques, que es fomentés que es puguin presentar més iniciatives, etc. A més de les propostes dels mateixos treballadors, potser també seria interessant que fessin sessions de coaching.

Quant al sentiment de pertinença a la institució, respon majoritàriament a la vocació per l'ensenyament i al servei públic, fet que denota que els funcionaris entrevistats saben que treballen al Departament d'Educació per alguna raó concreta: la millora de l'educació al territori i la bona formació dels ciutadans.

En resum, el Departament d'Educació és una institució jerarquitzada en què tradicionalment s'ha donat més importància a la comunicació externa que a la interna, i que encara té camí per fer en la gestió dels seus públics interns tot i els esforços que es fan per millorar la gestió de l'equip de funcionaris interns. Tot i això, si recuperem unes paraules de Díaz-Meco (2017:62), que diuen que “el sector públic ha de fer un gran esforç per passar d'una gestió de tipus paternalista, jeràrquica i autoritària a una (...) on els valors que la sostinguin siguin la transparència, la flexibilitat i el treball en equip”, veiem que coincideixen amb la tendència que està agafant el Departament; de fet, les línies estratègiques del Gabinet Tècnic són precisament la gestió d'una política de transparència, la flexibilitat de la jerarquia i el treball en equip (quant a la transversalitat). Així que tal com senyalen repetidament alguns dels treballadors: “estem en època de canvi”.

VII. Bibliografia

Abedaño, Mónica Elisabeth. Duque, Vanessa Karina. (2016). El perfil del DIRCOM interno en el Ecuador. Dins de: *Prácticas de comunicación interna en el sector público* (pp. 1051-1066). Recuperat de: <https://xescom2016.files.wordpress.com/2017/01/documento-xescom.pdf>

Aira, Toni. Curto, Víctor. Rom, Josep. (2009). *Comunicació política i d'institucions públiques*. Barcelona: Editorial UOC.

Álvarez-Nobell, Alejandro. Lesta, Laura. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, vol. 14, n°1, pp.11-30. Recuperat de: <https://www.redalyc.org/html/649/64920732002/>

Álvarez, Tomás. Caballero, Mercedes. (1997). *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Apolo, Diego. García, Gabriella. Murillo, Hernán. (2014). *Comunicación 360°: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Aportela Rodríguez, Ivett M. (2007). Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. *ACIMED*, vol.16, n°4. Recuperat de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000004

Arbeláez Luna, S., Calderón Dávila, L., Cano Moreno, A. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes. *Razón y Palabra*, n°88. Recuperat de: www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08_MorenoArbelaezCalderon_V88.pdf

Associació de Directius de Comunicació. (sense any). *El decàlego del buen DirCom. 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. Recuperat de: <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>

Associació de Directius de Comunicació. (2008). *La Dirección de Comunicación en las Administraciones Públicas. Retos y Oportunidades. De la gestión de la imagen del político a la comunicación de la institución*. Recuperat de: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/385-dircom-presenta-su-estudio-la-dirección-de-comunicación-en-las-administraciones-públicas-retos-y-oportunidades>

Barrio Fraile, Estrella. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España*. (Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya) Recuperat de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/384844/ebf1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brandolini, A. González Frigoli, M. Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cabanas, Custodia. (sense any). *El Dircom interno*. Recuperat de: <https://leliazapata.com/2011/10/11/el-dircom-interno/>

Canel, María José. (2007) *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.

Chetty, S. (1996). The Case Study Method For Research in Small and Medium-sized Firms. A: *International Small Bussiness Journal*, vol.15, nº1, pp. 73-85.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona: Ibérica.

Costa, J. (2001). El Director de Comunicación. La nueva figura central de la empresa del siglo XXI. Dins de: *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, pp.47-65. Barcelona: Gestión 2000.

Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Barcelona: CPC Editor.

Cruz Batista, Y. Fernández Pérez, A. (2012). Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperat de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.pdf>

Cuenca, Joan. Verazzi, Laura. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.

Departament d'Educació. (2018). *Ensenyament canvia de nom i passa a anomenar-se Departament d'Educació*. Recuperat de: <http://ensenyament.gencat.cat/ca/inici/nota-premsa/?id=314942>

Departament d'Educació. *Organisme*. Recuperat de: http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/organisme_fitxa.jsp?codi=1599

Del Pozo Lite, Marisa (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua.

Díaz-Meco, Luis Miguel. (2017). Comunicación interna en la empresa pública: “La comunicación interna debe ser un maratón, nunca un sprint”. *Anuario de Comunicación 2017*. pp.62. Recuperat de: <https://www.lmdiaz.com/wp-content/uploads/2017/06/selection-4.pdf>

Díaz, S. Mendoza V.M. Porras. C.M. (2011) Una guía para la elaboración de estudios de caso. A Razón y Palabra, nº75, febrer-abril.

Enrique Jiménez, Ana Maria. Barrio Fraile, Estrella. (2018) Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. Dins de: *Propuestas de investigación en áreas de vanguardia*, pp. 159-168. Recuperat de: <https://ddd.uab.cat/record/196118>

Enrique Jiménez, Ana Maria. Morales Serrano, Francisca. (2008). Estructura de la comunicación empresarial. *Pensar la publicidad*, vol.2, nº 2, pp. 63-80.

Enrique, Ana.M. Morales, Francisca. (2007). La figura del *Dircom*. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura*, nº35, pp. 83-93. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2386538>

El Diari de l'Educació. (2018). *Bargalló culmina la reestructuració de l'organigrama del Departament*. Recuperat de: <http://diarieducacio.cat/bargallo-culmina-la-reestructuracio-de-lorganigrama-del-departament/>

Fernández López, Sergio. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. ¿Qué saben los gestores de las organizaciones con éxito que los demás desconocen?* Madrid: Narcea S.A Ediciones.

Fernández Muñoz, C., Martínez Herrero, E., & García Guardia, M. L. (2017). Principios básicos de posicionamiento comunicativo. Análisis del caso de Tuenti (2012-2015). *CONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, vol.15, nº2, pp.49-69. Recuperat de: <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/1000>

Ferrer, Joan. (2000). *La comunicación interna y externa en la empresa*. España: Cuadernos de comunicación.

Figuroa Echavarría, Luisa Fernanda. (2017). *Manual de cultura y convivencia organizacional de Empaquetaduras y Empaques S.A.* (Treball de fi de grau, Universidad de Caldas, Colombia). Recuperat de: http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1891/1/ManualCulturaConvivencia_EyE.pdf

Generalitat de Catalunya. (2018). *DECRET 274/2018, de 20 de desembre, de reestructuració del Departament d'Educació*. Recuperat de: https://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa?action=fitxa&documentId=837483

Jaén, Marian. Luceño, Lourdes. Martín, Jesús. Rubio, Susana. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé, Revista de Psicología y Psicopedagogía*, vol.5, nº 1, pp. 3-31. Recuperat de:

<http://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/127/C00034256.pdf?sequence=1>

Kreps, G.L. 1990. *La comunicación en las organizaciones*. EUA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Madroñero, Maria Gabriela (2008). El DirCom en el nuevo milenio. Dins de: *La planificación de la comunicación empresarial*, pp.9-48. Barcelona: UAB.

Martín Martín, Fernando. (2004). *Diccionario de Comunicación Empresarial e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial Fragua.

Martínez Solana, Yolanda. (2004). *La comunicación institucional: Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Editorial Fragua.

Morales, Francisca. (2008) Comunicación Interna. Dins de: *La planificación de la comunicación empresarial*, pp.51-74. Barcelona: UAB.

Morales Serrano, Francisca (2015). La comunicación Interna en el siglo XXI: la importancia de las personas, el valor de los equipos eficientes. Dins de: *Somos Estrategas*. Barcelona: Gedisa.

Morató, J. 2011. *Comunicació i estratègia: l'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.

Okuda Benavides, Mayumi. Gómez-Restrepo, Carlos. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Dins de *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol.34, n°1, pp.118-124. Recuperat de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008

Ongallo, Carlos. (2000). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson.

Ostos Cueva, Efraín. (2016). Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. *Correspondencias y Análisis*, n°6, pp. 81-86. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6068696.pdf>

Pons Peregrort, O. (2000). *L'organització i les estructures organitzatives*. Recuperat de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94070/02capitol2.pdf>

Puyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/comui/inicio.html>

Riera Creus, Miriam (2015). La gestión de la comunicación en las instituciones públicas. Dins de: *Somos Estrategas*, pp.85-99. Barcelona: Gedisa.

Rivero, Magda. (2017). *La comunicación en las instituciones de la Administración Pública*. Recuperat de: https://www.researchgate.net/profile/Magda_Rivero_Hernandez/

p u b l i c a t i o n / 320871128 La comunicacion en las instituciones de la Administracion Publica/links/5a0048d6aca2726b6cf2ac54/La-comunicacion-en-las-instituciones-de-la-Administracion-Publica.pdf

Rodrich Portugal, Rolando. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación* 11, pp. 212-234. Recuperat de: <http://www.revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>

Rojas, Paula. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, vol.2, n°2, pp.101-128. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4716508>

Sabés Turmo, Fernando. Verón Lasa, José Juan. (2008). *La gestión de la información en la administración local*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Saló, Núria. (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Salvador, Miquel. (2009). Transformando la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. *Centro de Estudios Andaluces*, n°43, pp.1-19. Recuperat de: <https://www.centrodeestudiosandaluces.es/index.php?mod=publicaciones&cat=18&id=2409&idm=>

Sindicato de Industriales de Panamá. (sense any). *Guía práctica de comunicación interna*. Recuperat de: [http://www.industriales.org/sites/default/files/doc/guia de buenas practica de comunicacion interna.pdf](http://www.industriales.org/sites/default/files/doc/guia%20de%20buenas%20practica%20de%20comunicacion%20interna.pdf)

Ventura, Jordi. (2001). Comunicació corporativa. Dins de: *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, pp. 168-218. Barcelona: Gestión 2000.

Vilaweb. (2018). *Quim Torra nomena els consellers del nou govern de la Generalitat*. Recuperat de: <https://www.vilaweb.cat/noticies/quim-torra-nomena-els-consellers-del-nou-govern-de-la-generalitat/>

Villafañe, Justo. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Edición Pirámide.

Villafañe, Justo. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Editorial Pirámide.

Vizcaya, Teodoro. Mujica, Mariálida. Gáperi, Rafael. (2017). La comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias. *Revista Venezolana*

de Salud Pública, vol.5, n°1, pp.39-44. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6570435>

Wimmer, R. D. Dominick. J. R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

Yin, R. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage.

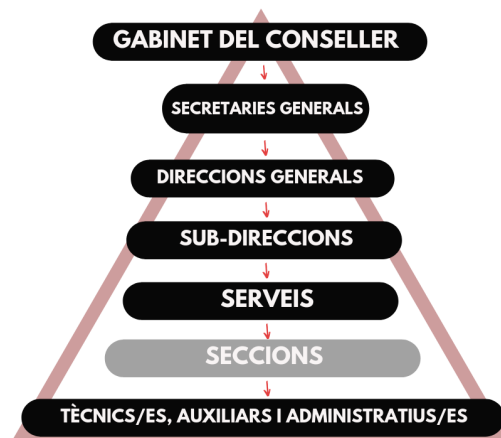
Zapata, Lelia. (2015). *Comunicación interna en instituciones*. Recuperat de: <https://talentosreunidos.com/2015/10/20/comunicacion-interna-en-instituciones/>

VIII. Annex

1. La jerarquia del Departament d'Educació

Com ja s'ha explicat a l'apartat 5.2 de l'anàlisi de resultats, l'àrea del Departament d'Educació que ho coordina tot és el Gabinet del Conseller. Del Gabinet del Conseller en depenen dues Secretaries Generals — descrites a l'apartat 3 d'aquest annex — i d'aquestes en depenen les Direccions Generals. Cada Direcció General compta amb una sèrie de Sub-direccions, que gestionen una sèrie de Serveis.

Figura 4: Jerarquia al Departament d'Educació, per àrees



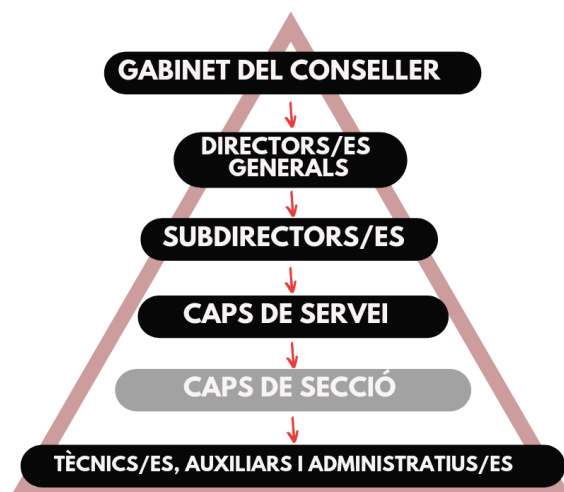
Font: Elaboració pròpia

Els Serveis estan formats per Tècnics, auxiliars i administratius; i la proporció de cada tipus de treballadors canvia segons les competències de cada Servei.

Alguns Serveis estan dividits en seccions, però no és una tendència general, sinó que depèn de l'àrea del Departament.

Els Serveis estan coordinats per un Cap de Servei; les Sub-direccions estan coordinades per un/a Sub-director/a i les Direccions Generals estan coordinades per un/a Director/a General. Les seccions també compten amb un/a Cap de Secció.

Figura 5: Jerarquia al Departament d'Educació, per caps d'àrea

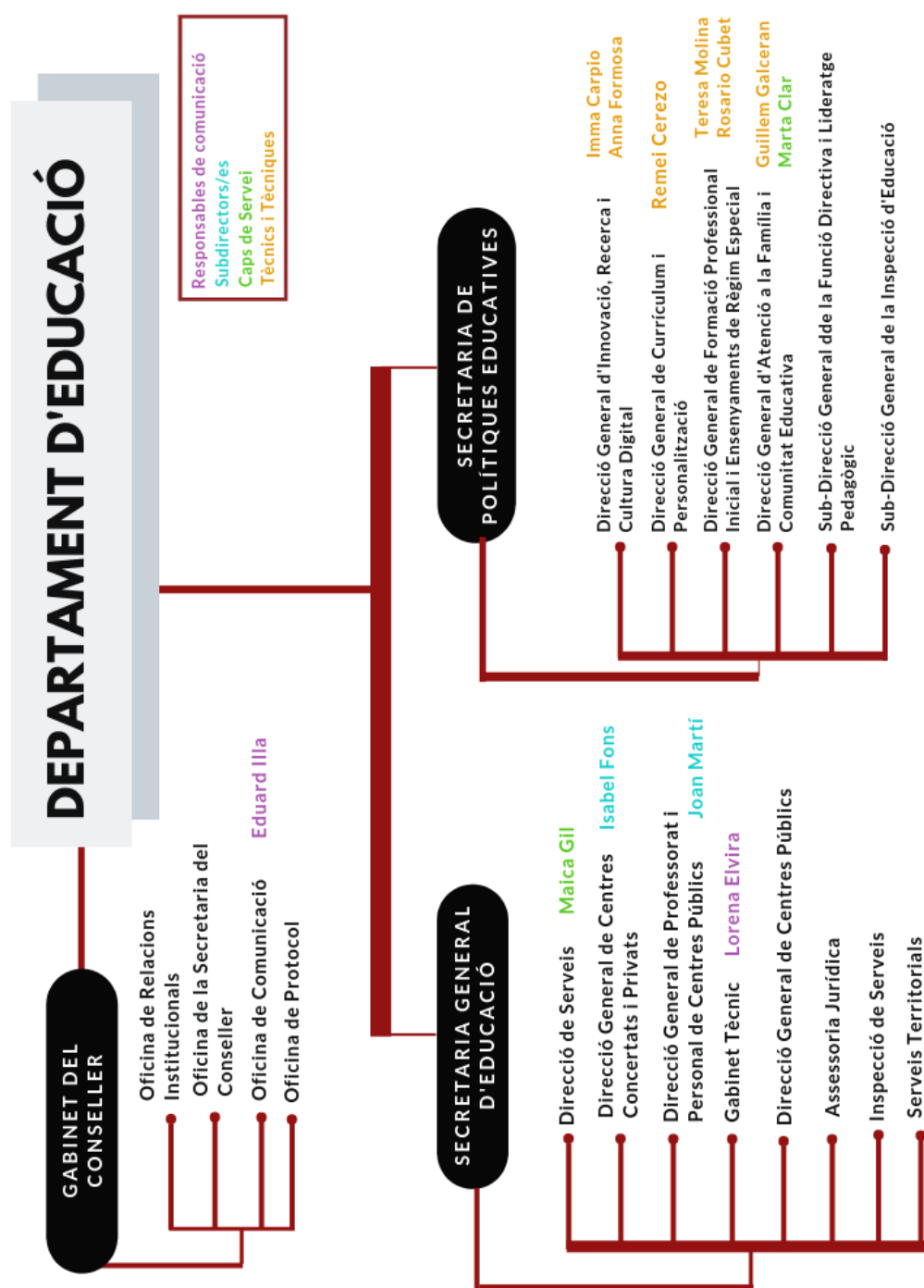


Font: Elaboració pròpia

2. Esquema de l'organigrama general del Departament d'Educació

Al següent esquema es pot veure el Gabinet Tècnic i les seves subàrees, així com les dues Secretaries en què es divideix el Departament d'Educació. També es poden veure les diverses Direccions Generals de cada una de les Secretaries i a quina Direcció General pertany cada un dels entrevistats.

Figura 6: Organigrama general del Departament d'Educació



Font: Elaboració pròpia

3. Les secretaries: esquemes de l'organigrama i explicacions

Seguint les funcions que s'assignen a cada una de les Secretaries i que queden descrites al web del Departament d'Educació, s'ha intentat fer una breu síntesi del paper que fa cada una d'elles a la institució.

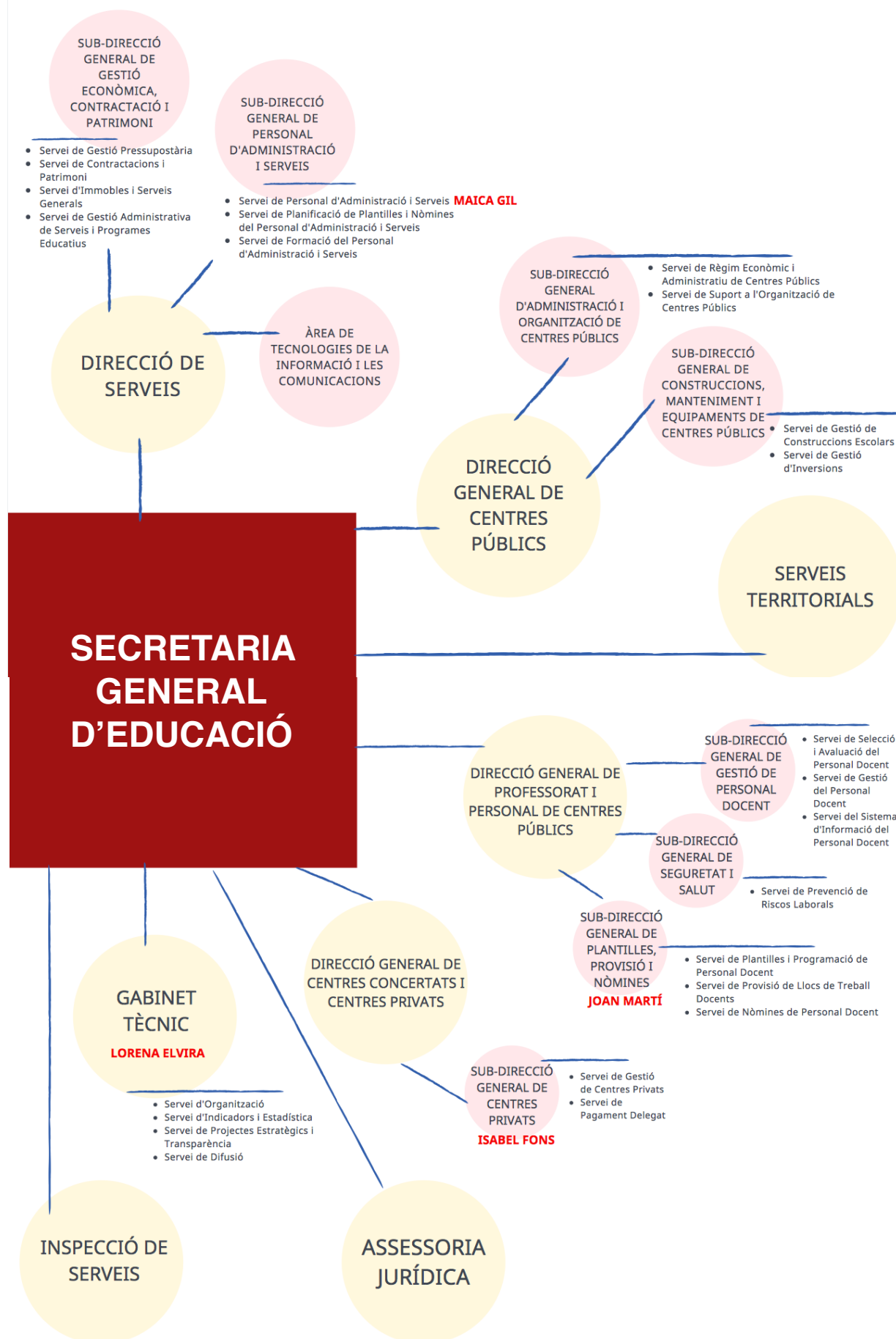
Secretaria General d'Educació

D'una banda, la Secretaria General d'Educació²⁷, a trets generals i entre altres funcions:

- A. Assumeix la inspecció de centres, dependències i organismes adscrits al Departament.
- B. Assegura el suport tècnic i jurídic general del Departament.
- C. És l'òrgan de comunicació amb altres administracions i entitats que tinguin relació amb els altres Departaments, organismes i entitats.
- D. És el/la cap superior de tot el personal del Departament i resol els assumptes que afecten aquest personal; contracta el personal laboral i nomena els funcionaris interins.
- E. Coordina (sota la direcció del conseller) els programes i les actuacions de les diferents direccions generals i organismes adscrits.
- F. Elabora l'avantprojecte de pressupost del Departament per sotmetre'l al conseller i dirigeix i controla la gestió del pressupost.
- G. Supervisa l'adquisició de subministraments, béns i serveis, així com els expedients de contractació de qualsevol mena; i ho autoritza.
- H. (...)

²⁷ Resum de les funcions que es poden consultar al web del Departament d'Educació: http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/organisme_fitxa.jsp?codi=1606

Figura 7: Organigrama de la Secretaria General d'Educació



Secretaria de Polítiques Educatives

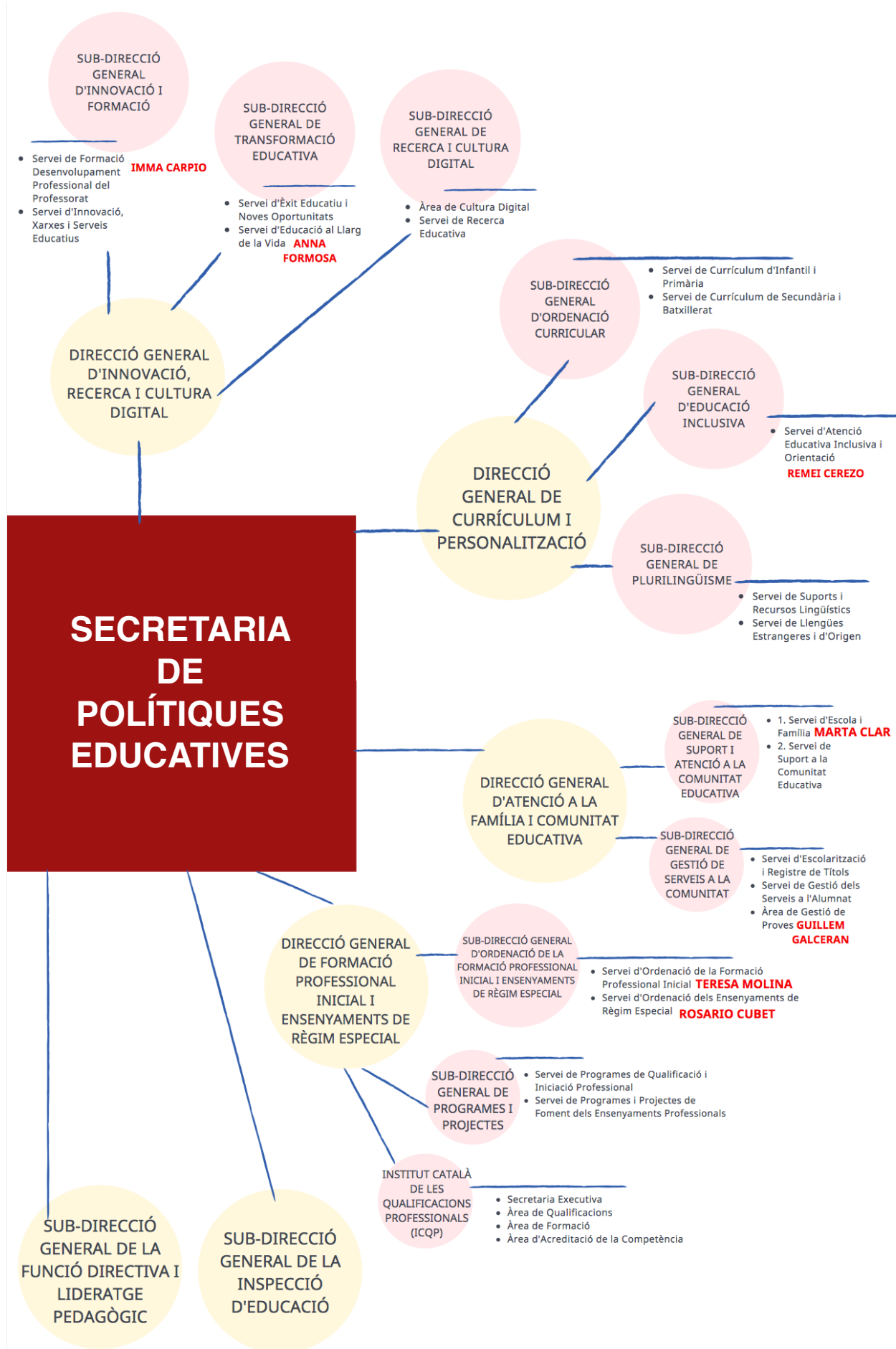
D'altra banda, la Secretaria de Polítiques Educatives²⁸, a trets generals i entre altres funcions:

- A. Impulsa els plans i programes per aplicar i desplegar les polítiques educatives del Departament.
- B. Elabora les propostes i línies d'actuació en matèria d'ordenació i innovació del sistema educatiu.
- C. Estableix les directrius de funcionament de les juntes de directors i dirigeix la interlocució amb aquests òrgans.
- D. Promou l'ús de les tecnologies digitals en els projectes educatius i de les diferents llengües en el sistema educatiu a Catalunya.
- E. Coordina l'oferta educativa de cada curs escolar i gestiona i controla els processos d'admissió de l'alumnat.
- F. Coordina i executa les competències del Departament en relació a beques i ajuts.
- G. Coordina els aspectes referents al transport, els menjadors escolars i altres serveis a l'alumnat.
- H. Dóna suport a projectes de renovació pedagògica i curricular.
- I. Difon les bones pràctiques educatives.
- J. (...)

És a dir, es pot dir que la Secretaria General d'Educació gestiona tot allò relacionat amb el personal (propi del Departament d'Educació però també dels centres educatius) i també s'encarrega de la gestió en matèria econòmica i financera; mentre que la Secretaria de Polítiques Educatives està més orientada a la política educativa i per tant, a tots els elements imprescindibles (currículum, oferta educativa, projectes d'innovació, serveis dels centres, etc) del dia a dia en el centre educatiu.

²⁸ Resum de les funcions que es poden consultar al web del Departament d'Educació: http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/organisme_fitxa.jsp?codi=15417

Figura 8: Organigrama de la Secretaria de Polítiques Educatives



Font: Elaboració pròpia

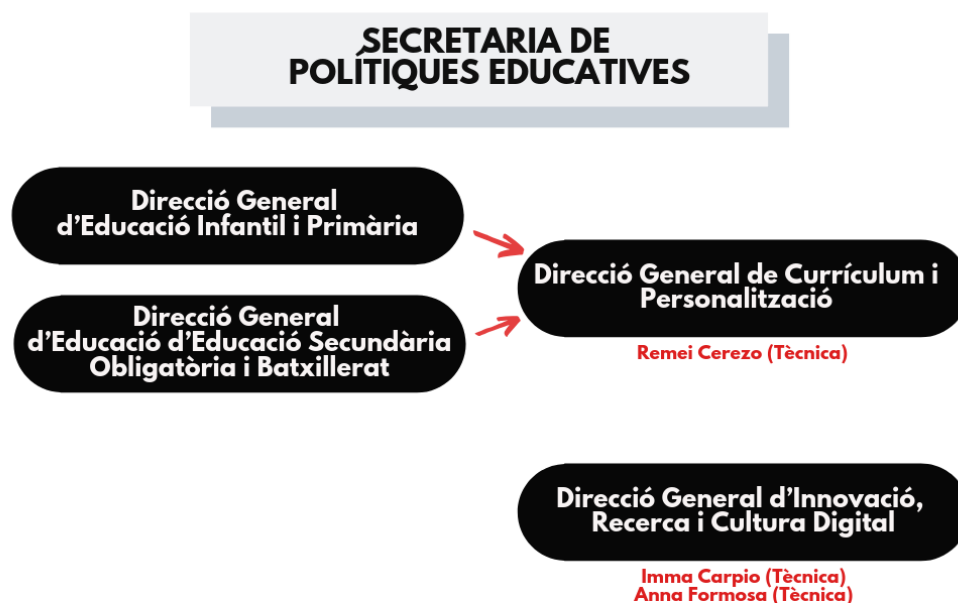
4. Decret de Reestructuració del Departament d'Educació

El passat 20 de desembre del 2018 va entrar en vigor un Decret de reestructuració del Departament d'Educació (Decret 274/2018), amb el qual algunes de les àrees de la institució van reorganitzar-se (DOGC, 2018). Els canvis substancials es van donar a la Secretaria de Polítiques Educatives, i concretament, a un seguit de Direccions Generals: es va crear la Direcció General de Currículum i Personalització (per substituir la Direcció General d'Educació Infantil i Primària i la Direcció General d'Educació Secundària Obligatòria i Batxillerat) i la Direcció General d'Innovació, Recerca i Cultura Digital (El Diari de l'Educació, 2018). Els canvis en les Direccions Generals també van comportar canvis en les Sub-direccions d'aquestes àrees.

Algunes de les entrevistades formen part d'aquestes Direccions Generals: la Remei Cerezo és Tècnica de la Direcció General de Currículum i Personalització; l'Imma Carpio i l'Anna Formosa són Tècniques de la Direcció General d'Innovació, Recerca i Cultura Digital. Per tant, les seves experiències estan condicionades per aquesta reorganització del Departament, donat que les seves àrees no només es van sotmetre a un canvi físic (dins el Departament) i de competències, sinó que també hi ha hagut canvis en els alts càrrecs de les àrees. Els canvis en els alts càrrecs comporten canvis en la comunicació interna que afecten a la radiografia de la comunicació interna que es pretén fer amb la present investigació.

Cal comentar també un canvi fonamental, que és la creació del Gabinet Tècnic. És una àrea que, tal com s'ha esmentat a l'anàlisi de resultats, té especial importància quant a la comunicació interna al Departament d'Educació perquè està impulsant projectes per a millorar la comunicació dins de la institució.

Fiura 9: Canvis en la Secretaria de Polítiques Educatives fets amb el Decret de Reestructuració



Font: Elaboració pròpia

5. Perfils dels entrevistats

5.1 Taula de desglossament de la situació a l'organigrama dels entrevistats

a) Els 10 treballadors

Persona entrevistada	Càrrec	Tipus de personal	Servei	Sub-direcció	Direcció General	Secretaria
Inma Carpio	Tècnica	Docent	Servei de Formació Desenvolupament Professional del Professorat	Sub-direcció General d'Innovació i Formació	Direcció General d'Innovació, Recerca i Cultura Digital	Secretaria de Polítiques Educatives
Remei Cerezo	Tècnica	Docent	Servei d'Atenció Educativa Inclusiva i Orientació	Sub-direcció General d'Educació Inclusiva	Direcció General de Currículum i Personalització	Secretaria de Polítiques Educatives
Rosario Cubet	Tècnica	Docent	Servei d'Ordenació dels Ensenyaments de Règim Especial	Sub-direcció General d'Ordenació de la Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial	Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial	Secretaria de Polítiques Educatives

Anna Formosa	Tècnica	Docent	Servei d'Educació al Llarg de la Vida	Sub-direcció General de Transformació Educativa	Direcció General d'Innovació, Recerca i Cultura Digital	Secretaria de Polítiques Educatives
Guillem Galceran	Tècnic	Docent	Àrea de Gestió de Proves	Sub-direcció General de Gestió de Serveis a la Comunitat	Direcció General d'Atenció a la Família i Comunitat Educativa	Secretaria de Polítiques Educatives
Teresa Molina	Tècnica	Docent	Servei d'Ordenació de la Formació Professional Inicial	Sub-direcció General d'Ordenació de la Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial	Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial	Secretaria de Polítiques Educatives
Marta Clar	Cap de Servei	Personal d'Administració i Serveis	Servei d'Escola i Família	Sub-direcció General de Suport i Atenció a la Comunitat Educativa	Direcció General d'Atenció a la Família i Comunitat Educativa	Secretaria de Polítiques Educatives
Maica Gil	Cap de Servei	Personal d'Administració i Serveis	Servei de Formació del Personal d'Administració i Serveis	Sub-direcció General de Personal d'Administració i Serveis	Direcció de Serveis	Secretaria General d'Educació
Isabel Fons	Sub-directora	Personal d'Administració i Serveis	-	Sub-direcció General de Centres Privats	Direcció General de Centres Concertats i Centres Privats	Secretaria General d'Educació
Joan Martí	Sub-director	Personal d'Administració i Serveis	-	Sub-direcció General de Plantilles, Provisió i Nòmines	Direcció General de Professorat i Personal de Centres Públics	Secretaria General d'Educació

b) Els entrevistats vinculats a la comunicació

Persona entrevistada	Càrrec	Situació a l'organigrama
Lorena Elvira	Cap del Gabinet Tècnic	Cap del Gabinet Tècnic
Eduard Illa	Cap de l'Oficina de Comunicació	Gabinet del Conseller

5.2 Funcions dels entrevistats al Departament d'Educació²⁹

a) Les Tècniques i el Tècnic

Imma Carpio

La Imma Carpio pertany al Servei de Formació Desenvolupament Professional del Professorat, i ella s'encarrega de “coordinar programes, donar suport a altres serveis de la casa a través de treballs de recerca, desenvolupar contingut pedagògic, noves formacions de cara al professorat, etc. I de cara a gestió d'aplicatius, el que dóna suport a la certificació; certificar, inscripcions,... Tot el que té a veure amb formació” (Imma Carpio, 2019).

- El seu Servei està format per unes 20 persones.
- No es disposa de dades sobre la quantitat de persones que formen la Sub-direcció.
- La seva Direcció General està formada per aproximadament 80 persones.
- A la seva Sub-direcció hi ha 2 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 3 Sub-direccions.
- Pertany a la mateixa Direcció General que l'Anna Formosa (Tècnica).

Remei Cerezo

La Remei Cerezo forma part del Servei d'Atenció Educativa Inclusiva i Orientació i intervé en tot allò que tingui relació amb els Centres d'Educació Especial (Remei Cerezo, 2019). Al seu Servei es gestiona tot el que té a veure amb l'atenció a la diversitat i l'educació inclusiva.

- El seu Servei està format per 9 persones.
- No es disposa de dades sobre la quantitat de persones que formen la Sub-direcció.
- La seva Direcció General està formada per aproximadament 40-45 persones.
- A la seva Sub-direcció hi ha 2 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 2 Sub-direccions i l'Institut Català de les Qualificacions Professionals (ICQP).

²⁹ Les dades sobre la quantitat de treballadors que forma cada àrea han sigut proporcionades pels mateixos treballadors, per tant estan subjectes a possibles errors.

Rosario Cubet

La Rosario Cubet pertany al Servei d'Ordenació dels Ensenyaments de Règim Especial, concretament a la secció d'ensenyaments esportius, i s'encarrega de la preparació de proves d'accés, entre d'altres.

- El seu Servei està format per unes 16 persones.
- No es disposa de dades sobre la quantitat de persones que formen la Sub-direcció.
- No es disposa de dades sobre la quantitat de persones que formen la Direcció General.
- A la seva Sub-direcció hi ha 2 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 2 Sub-direccions i l'Institut Català de les Qualificacions Professionals (ICQP).
- Comparteix Sub-direcció (i per tant, també Direcció General) amb la Teresa Molina (Tècnica).

Anna Formosa

L'Anna Formosa pertany al Servei d'Educació al Llarg de la Vida i s'encarrega del següent:

"Elaborar i dissenyar propostes de programes, estratègies, recursos, l'acompanyament i la coordinació necessaris per a fomentar la transformació educativa en el marc de l'educació al llarg de la vida, per donar resposta a les necessitats formatives i curriculars dels joves i adults dels centres i aules de formació d'adults de Catalunya, amb l'objectiu que puguin desenvolupar el seu projecte personal de vida, puguin assolir l'èxit individual, acadèmic i professional, i la integració i cohesió socials, tenint en compte l'equitat i la perspectiva de gènere." (Anna Formosa, 2019)

- El seu Servei està format per 7 persones.
- La seva Sub-direcció està formada per 18 persones aproximadament.
- La seva Direcció General està formada per aproximadament 80 persones.
- A la seva Sub-direcció hi ha 2 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 3 Sub-direccions.
- Pertany a la mateixa Direcció General que l'Imma Carpio (Tècnica).

Guillem Galceran

El Guillem Galceran pertany a l'Àrea de Gestió de Proves i afirma que és el “responsable de les proves d'accés a Cicles Formatius de Formació Professional, d'arts plàstiques i disseny i el Tècnic fa la proposició de resolucions de mesures de suport i ajuts tècnics” de les persones que es presenten a tot el tipus de proves que gestiona l'àrea.

- El seu Servei està format per 9 persones
- La seva Sub-direcció està formada per unes 60 persones
- No es disposa de dades sobre la quantitat de persones que formen la Direcció General.
- A la seva Sub-direcció hi ha 3 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 2 Sub-direccions.
- Comparteix Direcció General amb la Marta Clar (Cap de Servei).

Teresa Molina

La Teresa Molina pertany al Servei d'Ordenació de la Formació Professional Inicial i s'encarrega de: “assessorar, organitzar, revisar, i fins i tot, aprofundir sobre temes de currículum d'aquesta família professional. I També d'una altra família que també porto, i de la FP en general” (Teresa Molina, 2019).

- El seu Servei està format per unes 15 persones
- No es disposa de dades sobre la quantitat de persones que formen la Sub-direcció.
- La Teresa Molina comenta que pensa que la seva Direcció General està formada per unes 100 o 200 persones però que mai s'ho havia plantejat.
- A la seva Sub-direcció hi ha 2 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 2 Sub-direccions i l'Institut Català de les Qualificacions Professionals (ICQP).
- Comparteix Sub-direcció (i per tant, també Direcció General) amb la Rosario Cubet (Tècnica).

b) Les Caps de Servei

Marta Clar

La Marta Clar és la Cap del Servei d'Escola i Família i gestiona el projecte de convivència, el programa d'innovació Aquí Prou Bullying, i també “temes d'assetjament, de violència de gènere i violència masclista, diversitat de gènere” i tot allò relacionat amb la col·laboració entre família i escola, com “l'acció tutorial compartida” (Marta Clar, 2019). Al seu Servei també es gestiona el web d'Escola i Família.

- El seu Servei està format per 10 persones
- La seva Sub-direcció està formada per unes 23 persones.
- La seva Direcció General està formada per unes 50 persones.
- A la seva Sub-direcció hi ha 2 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 2 Sub-direccions.
- Comparteix Direcció General amb el Guillem Galceran (Tècnic).

Maica Gil

La Maica Gil és la Cap del Servei de Formació del Personal d'Administració i Serveis, el qual s'encarrega de “dissenyar, organitzar, supervisar i avaluar el Pla de Formació del PAS”, i segons ella, “això comporta el disseny d'activitats, el seguiment de les activitats, etc.”

- El seu Servei està format per 10 persones.
- La seva Sub-direcció està formada per aproximadament 50 persones.
- No es disposa de dades sobre la quantitat de persones que formen la Direcció General.
- A la seva Sub-direcció hi ha 3 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 2 Sub-direccions.

c) El Sub-director i la Sub-directora

Isabel Fons

La Isabel Fons és la Sub-directora de la Sub-direcció General de Centres Privats, la qual té la següent funció:

“Gestionem tots els temes de centres privats que afecten tant a la part administrativa del centre com a la part econòmica. És a dir la part dels estudis, dels alumnes, que ens afecta el que nosaltres diem règim administratiu i règim econòmic”. (Isabel Fons, 2019)

- La seva Sub-direcció està formada per 15-16 persones.
- La seva Direcció General està formada per 15-16 persones (les mateixes que la Sub-direcció).
- A la seva Sub-direcció hi ha 2 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 1 Sub-direcció.

Joan Martí

En Joan Martí és Sub-director de la Sub-direcció General de Plantilles, Provisió i Nòmines, que s'encarrega de:

“Establir les plantilles dels centres públics i els serveis educatius, segons del departament, proveir aquests llocs de treball i garantir que el professorat cobri. Plantilles, provisió i nòmines, el nom diu aquestes tres funcions de la meva missió.” (Joan Martí, 2019)

- La seva Sub-direcció està formada per unes 30 persones.
- La seva Direcció General està formada per aproximadament 85 persones.
- A la seva Sub-direcció hi ha 3 Serveis.
- A la seva Direcció General hi ha 3 Sub-direccions.

6. Guió de les preguntes de les entrevistes

6.1 Preguntes de les entrevistes a Tècnics i Tècniques

Generals

- Quin és el teu càrrec al Departament?
- Quina és la teva funció principal al Departament?
- Ets docent o Personal d'Administració i Serveis (PAS)?
- Quan fa que treballes al Departament?
- Quanta gent forma el teu Servei?
- Quanta gent forma (aproximadament) la teva Sub-direcció?
- Quanta gent forma (aproximadament) la Direcció General on treballes?
- Creus que des dels alts càrrecs del Departament se li dóna la mateixa importància a aquesta Direcció General que a la resta?

L'Oficina de Comunicació i el Gabinet Tècnic

- Quina diries que és la feina que fa l'Oficina de Comunicació al Departament?
- Quina diries que és la feina que es fa al Gabinet Tècnic?
- Quina relació teniu amb l'Oficina de Comunicació? Com us comuniqueu amb ells?
- Quina relació teniu amb el Gabinet Tècnic? Com us comuniqueu amb ells?

Posicionament de la institució

- Creus que estàs ben informada sobre tot el que té a veure amb la teva Sub-direcció?
- Creus que estàs ben informada sobre tot el que té a veure amb el teu Servei?
- Creus que la resta de Tècnics del teu Servei estan ben informats sobre tot el que té a veure amb el Servei?
- Creus que la resta de Tècnics del teu Servei estan ben informats sobre tot el que té a veure amb la Sub-direcció?
- Creus que la resta de Tècnics del teu Servei estan ben informats sobre tot el que té a veure amb la Direcció General?
- Tens clares les principals línies estratègiques a seguir a la Sub-direcció?
- I els diversos programes específics i accions que es duen a terme a la teva Sub-direcció?

- I a nivell del teu Servei?
- Creus que tothom té clares les línies estratègiques o el posicionament de l'actual Govern (el conseller) al Departament?

Fluxos de comunicació interna

- Quina relació comunicativa tens amb el/la Cap de Servei? És a dir, t'hi comuniques diàriament? Ho fas cara a cara o per e-mail?
- Quina relació comunicativa tens amb el/la Sub-director/a?
- I amb el Director General de l'àrea?
- Com penses que es podria millorar la comunicació entre el Director General i el Sub-director i els/les Tècnics/Tècniques?
- Feu reunions d'equip per a que tots sapigueu què s'està treballant al Servei i per proposar millores, per elaborar plans estratègics, per compartir el que fa cadascú, etc?
- M'han comentat que a alguns Serveis utilitzen una graella compartida amb les tasques que té cada tècnic del Servei, et consta si a la teva Sub-direcció es fa?
- Se't demana la teva opinió sobre els temes en què ets especialista a l'hora de prendre decisions sobre com fer una cosa o altra? O simplement se't dóna directrius sobre el que has de fer?
- Et sents escoltada pel Cap o la Cap de Servei? Per què?
- En el cas que tinguis alguna proposta sobre algun tema, la fas arribar als teus superiors? Per què?
- Amb els companys i companyes que són Tècnics i Tècniques com tu, compartiu la informació referent al que esteu fent perquè entre vosaltres sapigueu què fa cadascú, o per demanar-vos ajuda en el dia a dia?
- A les empreses i institucions es donen dos tipus de comunicació: la comunicació formal i la comunicació informal. La comunicació informal normalment es dóna en forma de rumor (és a dir, informació poc clara, que no se sap si és certa o falsa, i que no se sap d'on prové). Penses que en el cas de la teva Direcció General hi ha molta informació que fluctua i que t'arriba en forma de rumor o tota la informació es dóna pels canals formals?
- I a nivell del teu Servei?

Eines de comunicació interna

- Quan vas arribar al Departament, et van fer arribar un Manual de Benvinguda al Nou Treballador? Et van fer algun tipus d'acollida?
- En el cas que et fessin "acollida", tenia elements de cultura institucional? (És a dir, et van explicar alguna cosa referent a la cultura institucional del Departament d'Ensenyament?)
- Teniu un Manual de Cultura Institucional?
- Teniu revista interna?
- Teniu taulell d'anuncis? O els anuncis i informacions importants els transmeteu per la Intranet o l'email...?
- Es difonen notes informatives internes?
- Teniu bústia de suggeriments interna?
- Quina funció creus que fa la Intranet?
- Quins usos li dónes a la Intranet?

Sentiment de pertinença

Creus que els treballadors (en general, no només els Tècnics) estan implicats en la seva feina o penses que hi ha una mica de desencant sobre com es fan les coses? Per què?

Com creus que es podria millorar la implicació del personal?

Creus que des que vas arribar al Departament has desenvolupat algun tipus de sentiment de pertinença vers la Institució? Per què?

Canvis al llarg del temps

En què ha canviat la comunicació interna des que vas arribar al Departament?

6.2 Preguntes de les entrevistes a Caps de Servei

Generals

- Quin és el teu càrrec al Departament?
- Quina és la teva funció principal al Departament?
- Ets docent o Personal d'Administració i Serveis (PAS)?
- Quan fa que treballes al Departament?
- Quanta gent forma la teva Direcció General?
- Quanta gent forma la teva Sub-direcció?
- I el teu Servei?
- Quants serveis més hi ha a la teva Sub-direcció?
- Creus que des dels alts càrrecs del Departament se li dóna la mateixa importància a aquesta Direcció General que a la resta?

L'Oficina de Comunicació i el Gabinet Tècnic

- Quina diries que és la feina que fa l'Oficina de Comunicació al Departament?
- Quina diries que és la feina que es fa al Gabinet Tècnic?
- Quina relació teniu amb l'Oficina de Comunicació? Com us comuniqueu amb ells

Posicionament de la institució

- Creus que els Tècnics i Tècniques del teu servei estan ben informats sobre tot el que té a veure amb el servei? Per què?
- I a nivell de la Sub-direcció?
- I amb les línies estratègiques de la Direcció General?
- Creus que tothom té clares les línies estratègiques o el posicionament de l'actual Govern (el conseller) al Departament?

Fluxos de comunicació interna

- Quina relació comunicativa tens amb els Tècnics i Tècniques? És a dir, t'hi comuniques diàriament? Com t'hi comuniques?
- Quina relació comunicativa tens amb el/la Director/a General?
- Quina relació comunicativa tens amb la resta de Caps de Servei de la Sub-direcció?

- Com penses que es podria millorar la comunicació entre el Director General i el Sub-director i els tècnics?
- Com gestionas l'equip de Tècnics?
- Feu reunions d'equip per tal que tots sapigueu què s'està treballant al Servei i per proposar millores, o per elaborar plans estratègics o el que sigui?
- M'han comentat que a alguns Serveis utilitzen una graella compartida amb les tasques que té cada tècnic del Servei, al teu Servei es fa?
- Comparteixes informació referent a les línies estratègiques del teu Servei, o sobre accions concretes, amb la resta de Caps de Servei de la Sub-direcció?
- A les empreses i institucions es donen dos tipus de comunicació: la comunicació formal i la comunicació informal. La comunicació informal normalment es dóna en forma de rumor. Penses que en el cas del teu Servei, o a nivell de la teva Sub-direcció, hi ha molta informació que fluctua i que t'arriba en forma de rumor o tota la informació es dóna pels canals formals?

Eines de comunicació interna

- Quan vas arribar al Departament, et van fer arribar un Manual de Benvinguda al Nou Treballador?
- Teniu un Manual de Cultura Institucional?
- Teniu revista interna?
- Teniu taulell d'anuncis? O els anuncis i informacions importants els transmeteu per la Intranet o l'email?
- Difoneu notes informatives?
- Teniu bústia de suggeriments?
- Quins usos li doneu a la Intranet?

Sentiment de pertinença

- Creus que els tècnics del teu Serveis estan implicats en la seva feina o penses que hi ha una mica de desencant sobre com es fan les coses?
- Creus que des que vas arribar al Departament has desenvolupat algun tipus de sentiment de pertinença vers la Institució?

Canvis al llarg del temps

- En què ha canviat la comunicació interna des que vas arribar al Departament?

6.3 Preguntes de les entrevistes a Sub-directors/es

Generals

- Quin és el teu càrrec al Departament?
- Quina és la teva funció principal al Departament?
- Ets docent o Personal d'Administració i Serveis (PAS)?
- Quan fa que treballes al Departament?
- Quanta gent forma la teva Sub-direcció?
- Quants Caps de Servei coordines?
- Quanta gent (aprox.) forma la Direcció General on treballes?
- Creus que des dels alts càrrecs del Departament se li dóna la mateixa importància a aquesta Direcció General que a la resta?

L'Oficina de Comunicació i el Gabinet Tècnic

- Quina diries que és la feina que fa l'Oficina de Comunicació al Departament?
- Quina diries que és la feina que es fa al Gabinet Tècnic?
- Quina relació teniu amb l'Oficina de Comunicació? Com us comuniqueu amb ells en el dia a dia? Quan ho feu?
- Quina relació teniu amb el Gabinet Tècnic? Com us comuniqueu amb ells en el dia a dia? Quan ho feu?

Posicionament de la institució

- Creus que els tècnics i tècniques de la teva Sub-direcció estan ben informats sobre tot el que té a veure amb la Sub-direcció? Per què?
- Creus que els tècnics i tècniques de cada un dels Serveis de la teva Sub-direcció estan ben informats del que té a veure amb el seu servei?
- I quant al o els serveis que no siguin el seu?
- I amb les línies estratègiques de la Direcció General?
- Creus que tothom té clares les línies estratègiques o el posicionament de l'actual Govern (el Conseller) al Departament?

Fluxos de comunicació interna

- Quina relació comunicativa tens amb els Caps de Servei? És a dir, t'hi comuniqués diàriament? Com t'hi comuniqués?

- Quina relació comunicativa tens amb el/la Director/a General?
- Com penses que es podria millorar la comunicació entre el Director General i el Sub-director i els Tècnics/Tècniques?
- Com gestiones l'equip de tècnics? Prens decisions i les passes als Caps de Servei o en algun moment et dirigeixes directament als tècnics?
- I com gestiones l'equip de Caps de Servei?
- Quin tipus d'informació fas arribar als Caps de Servei i quina als Tècnics?
- Feu reunions d'equip per tal que tots sapigueu què s'està treballant a la Sub-direcció i per proposar millores, o per elaborar plans estratègics o el que sigui?
- M'han comentat que a alguns Serveis utilitzen una graella compartida amb les tasques que té cada tècnic del Servei, et consta si a la teva Sub-direcció es fa?
- Comparteixes informació referent a les línies estratègiques de la teva Sub-direcció, o sobre accions concretes, amb altres Sub-directors i Sub-directores d'altres àrees del Departament?
- A les empreses i institucions es donen dos tipus de comunicació: la comunicació formal i la comunicació informal. La comunicació informal normalment es dona en forma de rumor. Penses que en el cas de la teva Sub-direcció, o a nivell de la Direcció General, hi ha molta informació que fluctua i que t'arriba en forma de rumor o tota la informació es dona pels canals formals?

Eines de comunicació interna

- Quan vas arribar al Departament, et van fer arribar un Manual de Benvinguda al Nou Treballador? Et van fer algun tipus d'acollida?
- En el cas que et fessin "acollida", tenia elements de cultura institucional? (És a dir, et van explicar alguna cosa referent a la cultura institucional del Departament d'Ensenyament?)
- Teniu un Manual de Cultura Institucional?
- Teniu revista interna?
- Teniu taulell d'anuncis? O els anuncis i informacions importants els transmeteu per la Intranet o l'email...?
- Es difonen notes informatives internes?
- Teniu bústia de suggeriments interna?

- Quina funció creus que fa la Intranet?
- Quins usos li doneu a la Intranet?
- Has fet algun dels cursos de formació pel personal?

Sentiment de pertinença

- Creus que els Tècnics dels teus Serveis estan implicats en la seva feina o penses que hi ha una mica de desencant sobre com es fan les coses?
- I en el cas dels administratius?
- Com creus que es podria millorar la implicació del personal?
- Creus que des que vas arribar al Departament has desenvolupat algun tipus de sentiment de pertinença vers la Institució?

Canvis al llarg del temps

- En què ha canviat la comunicació interna des que vas arribar al Departament?

6.4 Preguntes de l'entrevista a la Cap del Gabinet Tècnic

Generals

- Quin és el teu càrrec al Departament?
- Abans de tenir aquest càrrec, treballaves al Departament d'Educació?
- Quantes persones formen el Gabinet Tècnic?

Funcions i relació amb la comunicació interna

- Quines són les teves funcions principals al Gabinet?
- Gestiones tu les línies estratègiques quant a comunicació interna al Departament o hi ha una altra persona que ho faci?
- Com es gestiona la comunicació interna en una institució com el Departament d'Ensenyament?
- Quina és l'estratègia global que se segueix quant a la comunicació interna al Departament?
- Se segueixen estratègies de comunicació interna diferents per cada àrea o Direcció General del Departament?

Eines de comunicació interna

- Compteu amb un Pla de Comunicació Interna? Si en teniu, en què consisteix?
- Compteu amb un Manual d'Acollida per al nou treballador? Si és així, en què consisteix?
- Quant fa que compteu amb aquest Manual?
- Amb quines altres eines de comunicació interna compteu?
- Quines funcions creus que fa la Intranet i quins serveis té?

Fluxos de comunicació interna

- A totes les empreses i institucions sol existir comunicació informal en forma de rumor, és a dir, informacions no oficials que es difonen. Com s'afronta des del Departament?
- A quines àrees del Departament se sol donar més la comunicació informal?
- Com valora el flux d'informació dins del Departament?
- Com valora la relació comunicativa del Gabinet Tècnic amb la resta d'àrees del Departament?
- Amb quines àrees teniu més contacte i amb quines menys?
- Com creus que es podria solucionar la falta de contacte per a millorar el flux de comunicació i informació?

Posicionament i sentiment de pertinença

- Creus que tots els treballadors tenen clar el posicionament de la Institució o el missatge institucional que es vol donar o hi ha disfuncions en aquest sentit?
- Creus que els treballadors del Departament se senten a gust treballant a la Institució?
- Creus que els treballadors han desenvolupat algun tipus de sentiment de pertinença vers la Institució?

6.5 Preguntes de l'entrevista al Cap de l'Oficina de Comunicació

Generals

- Quan fa que ets cap de l'Oficina de Comunicació?
- Abans de ser Cap de l'Oficina, treballaves al Departament d'Educació?
- On està situada l'Oficina de Comunicació dins de l'organigrama del Departament?
- Quantes persones formen l'Oficina?
- Des del Departament, se li dona la mateixa importància que a les altres Oficines (és a dir, Oficina de Relacions Institucionals, Oficina de la Secretaria del Conseller i Oficina de Protocol)?
- Creus que l'Oficina de Comunicació té el mateix grau de responsabilitat que les altres Oficines?

Funció del DIRCOM i relació amb la comunicació interna

- Quines són les teves funcions principals a l'Oficina?
- Quines són les teves tasques principals a l'Oficina?
- Gestiones tu la comunicació interna o hi ha una altra persona encarregada de gestionar-la?
- En què consisteix la comunicació interna en una institució com el Departament d'Ensenyament?
- Quina és l'estratègia global que se segueix quant a la comunicació interna al Departament?
- Se segueixen estratègies de comunicació interna diferents per cada àrea del Departament?

Eines de comunicació interna

- Compteu amb un Pla de Comunicació Interna? Si en teniu, en què consisteix?
- Compteu amb un Manual d'Acollida per al nou treballador? Si és així, en què consisteix?
- Amb quines altres eines de comunicació interna compteu?
- Quines funcions creus que fa la Intranet i quins serveis té?

Fluxos de comunicació interna

- Escoltes suggeriments dels treballadors de l'Oficina sobre com gestionar X?

- A l'hora de prendre decisions, demanes ajuda als companys de l'Oficina o prefereixes prendre les decisions tu sol?
- Com valores la relació amb els diversos treballadors de l'Oficina?
- Com valores la relació amb la resta de treballadors?
- Com valores el flux d'informació dins del Departament?
- Com valores la relació de l'Oficina amb la resta d'àrees?
- Amb quines àrees teniu més contacte i amb quines menys?
- Quina relació tens amb el Cap de Protocol?
- I amb el Cap de Relacions Institucionals?
- A totes les empreses i institucions sol existir comunicació informal en forma de rumor. Com l'afrontes? Com actues per intentar evitar-la o minimitzar-la al màxim?
- A quines àrees del Departament se sol donar més la comunicació informal?
- Com creus que es podria solucionar la falta de contacte per a millorar el flux de comunicació i informació?

Posicionament de la institució i sentiment de pertinença

- Creus que tots els treballadors tenen clar el posicionament de la Institució o el missatge institucional que es vol donar o hi ha problemes en aquest sentit?
- Creus que els treballadors del Departament se senten a gust quan vénen a treballar?
- Com valores l'existència o la no-existència d'un sentiment de pertinença a la Institució per part de la majoria de treballadors?